

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MARINA BORGES BORBA

**O EMPODERAMENTO E A ASCENSÃO PROFISSIONAL DE MULHERES
EXECUTIVAS: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC**

**CRICIÚMA
2015**

MARINA BORGES BORBA

**O EMPODERAMENTO E A ASCENSÃO PROFISSIONAL DE MULHERES
EXECUTIVAS: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO
MUNICÍPIO DE CRICIUMA-SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador (a): Prof (a). Msc. Gisele
Silveira Coelho Lopes

CRICIÚMA

2015

MARINA BORGES BORBA

**O EMPODERAMENTO E A ASCENSÃO PROFISSIONAL DE MULHERES
EXECUTIVAS: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO
MUNICÍPIO DE CRICIUMA-SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador (a): Prof (a). Msc. Gisele
Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 25 de Junho 2015

BANCA EXAMINADORA

Profa. Cristina Keiko Yamaguchi – Doutora – UNESC

Profa. Melissa Watanabe – Doutora – UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, em especial aos meus pais e ao meu esposo que sempre me incentivaram e contribuíram para a realização desta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela sua presença na minha vida e nessa trajetória, por ter me dado a oportunidade de realizar o meu grande sonho, além da capacidade para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a toda a minha família, principalmente aos meus pais, Pedro de Aguiar Borba e Leonir dos Santos Borges, que sempre me incentivaram a buscar os meus objetivos, bem como estiveram ao meu lado em todos os momentos.

Ao meu esposo, Deivid Ferrari Elias, pela paciência, compreensão e apoio, que sempre encontrei quando busquei

A minha irmã, Marinalda Borges Borba, e a todos da minha família por existirem e fazerem parte da minha vida. Eu amo vocês!

Agradeço a minha grande amiga Mariele Piassoli Castagnetti e aos demais amigos Suamy Fujita e Guilherme Medeiros Honorato por tudo que passamos juntos durante este período, e que serão sempre lembrados.

Em especial, agradeço a minha querida orientadora Profa. Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes, que me acompanhou e se dedicou, dando-me atenção em todos os momentos solicitados para a conclusão deste trabalho.

Finalmente agradeço aos meus professores, aos colegas de trabalho, em especial à Profa. Michele Domingos Schneider e ao Prof. Volmar Madeira, à Universidade e às mulheres gestoras que aceitaram e participaram deste trabalho, pois é muito importante para mim.

MUITO OBRIGADA, de coração a todos vocês!

RESUMO

BORBA, Marina Borges. **O Empoderamento e a Ascensão Profissional de Mulheres Executivas: Estudo em uma Instituição de Ensino Superior no Município de Criciúma-SC**. 2015, 90 p. Monografia do curso de Administração – Linha específica em Administração de Empresas –, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O estudo objetiva conhecer como as mulheres executivas conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior no município de Criciúma - SC. A temática focalizou questões como o bem-estar e sucesso profissional, reconhecimento da família, exercício de liderança, ascensão profissional, processo de reconhecimento e processo decisório. A metodologia utilizada foi a investigação bibliográfica e de campo, um estudo de caso com 13 mulheres gestoras ocupando cargos de liderança, em diferentes setores da IES. Desta forma os resultados obtidos revelam que as mulheres entrevistadas possuem empoderamento e se demonstram capacitadas, auto realizadas e satisfeitas com a sua carreira. Um ponto digno de nota é que estas gestoras possuem influência nos processos decisórios da instituição. Foi possível concluir que o setor econômico escolhido para o estudo – educação superior – e se revela como propício para que as mulheres cresçam e se desenvolvam profissionalmente.

Palavras-Chave: Empoderamento, Relações de Gênero, Mulheres, Liderança.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 <i>EMPOWERMENT</i> OU EMPODERAMENTO.....	14
2.2 EM BUSCA DE UMA CONCEPÇÃO DE EMPODERAMENTO	15
2.4 O EMPODERAMENTO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL	17
2.4.1 Vantagens e dificuldades para a implantação do <i>empowerment</i>	20
2.5 <i>EMPOWERMENT</i> FEMININO.....	22
2.5.1 <i>Empowerment</i> feminino no mercado de trabalho	23
2.6 DIMENSÕES DO <i>EMPOWERMENT</i> FEMININO	25
2.6.1 Dimensão Econômica: Participação e oportunidade econômica e segurança econômica e estabilidade	26
2.6.2 Dimensão do Bem-estar e Sucesso	27
2.6.3 Dimensão Educacional.....	28
2.6.4 Dimensão Política e Legal.....	29
2.6.5 Dimensão Sociocultural.....	30
2.6.6 Suporte familiar / interpessoal	31
2.6.7 Dimensão Psicológica	32
2.6.8 Governança.....	32
2.6.9 Mídia.....	33
2.6.10 Tomada de decisão na vida diária.....	34
2.6.11 Dimensão Grupal ou Organizacional.....	35

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	39
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	40
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 PERFIL SÓCIOECONOMICO.....	42
4.2 EMPODERAMENTO DAS MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA.....	47
4.5 RECONHECIMENTO PROFISSIONAL.....	69
4.6 PROCESSO DECISÓRIO	76
5 CONCLUSÃO.....	82
REFERENCIAS.....	83
APÊNDICE	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Requisitos comuns as metodologias envolvidas com o <i>empowerment</i>	18
Quadro 2 - Diferenças entre as organizações	19
Quadro 3- Vantagens do <i>Empowerment</i>	20
Quadro 4- Dificuldades do <i>empowerment</i>	21
Quadro 5 - Dimensões de empoderamento feminino	26
Quadro 6 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.	38
Quadro 7 - Estruturação da população-alvo.....	40
Quadro 8 - Síntese do delineamento da pesquisa.....	41
Quadro 9 – Faixa etária.....	42
Quadro 10 – Faixa Salarial.	43
Quadro 11 – Tempo que trabalham em cargo de liderança na instituição.	44
Quadro 12 – Grau de escolaridade.	45
Quadro 13 – Idade e função que iniciou no mercado de trabalho.	46
Quadro 14 – Idade da primeira experiência em cargo de liderança	47
Quadro 15 – opiniões sobre bem-estar e sucesso.	48
Quadro 16 – Contribuições das entrevistadas sobre o reconhecimento e incentivo familiar.....	51
Quadro 17 – Contribuições em relação ao sentimento do exercício de liderança	56
Quadro 18 – Ascensão Profissional.	62
Quadro 19 – Tempo de carreira.	65
Quadro 20 – Significado ascensão profissional.....	66
Quadro 21 – Reconhecimento Profissional.	69
Quadro 22 – Participação das mulheres quanto a número de líderes e competência no trabalho.	73
Quadro 23 – Influencia no processo decisório.....	76

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior (IES) no âmbito das universidades têm com principais funções o ensino, a pesquisa e extensão, sendo essencial a qualidade e inovação nos serviços. Com a constante evolução o ensino superior no Brasil vem se diversificando e expandindo de forma impressionante conforme a grande demanda de homens, mulheres, jovens e idosos a procura pela variedade de cursos de graduação, pós-graduação e formação continuada (SIQUEIRA, 2005).

Gerenciar uma IES é uma atividade cada vez mais complexa, à medida que se multiplicam as exigências em torno da rentabilidade, melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem e maior flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado.

Segundo Oliveira e Lacerda (2007), as organizações que não conseguem estabelecer uma posição competitiva no cenário atual estão destinadas ao desaparecimento. O conhecimento, habilidades e competências são os principais recursos para fomentar o potencial competitivo das organizações (OLIVEIRA E LACERDA, 2007).

Ao longo do século XX as mulheres vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho, motivadas pela busca de sua identidade, independência financeira e complementação na renda familiar, as mulheres vão progressivamente conciliando a carreira profissional com a familiar (OLIVEIRA; MENEZES; SANT'ANNA, 2012).

Contudo, ao longo da luta da mulher pela inserção no mercado de trabalho ela sofreu e ainda sofre preconceito entre gêneros. Segundo Assis (2009), a desigualdade na ascensão em cargos de alta gestão é perceptível, de modo que os homens ocupam a maior parte, a diferença de remuneração também é uma dificuldade que as mulheres encontram, além de serem propensas a ocuparem cargos operacionais.

Com base nessas informações o estudo tem como objetivo conhecer como as mulheres executivas conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior no município de Criciúma-SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Historicamente as mulheres viviam sem direitos sociais e políticos, limitadas apenas para cumprirem deveres domésticos e eram dominadas pelos homens (CARVALHO, 2005).

O poder sempre foi praticado pelo sexo masculino pois as mulheres eram consideradas submissas, sendo que havia receio da parte dos homens em relação à perda do poder. As mulheres não observavam a submissão que se encontravam, sempre cumpriam seu papel de mãe e esposa realizando suas atividades como um trabalho produtivo. (CARVALHO, 2005).

Mais tarde, porém no período na industrialização as mulheres começaram a conquistar seu espaço no mercado de trabalho, mais ainda continuavam com suas obrigações de mãe, esposa e mulher gerando um conflito, pois ficara sobrecarregada com tantas funções (MADERS; ANGELIN 2010).

Aos poucos a busca pela igualdade do gênero feminino foi ganhando espaço e as mulheres começaram a participar da vida social e principalmente ganhando seu lugar no mercado de trabalho (CARVALHO, 2011).

No Brasil as mulheres representam 41% dos trabalhadores, porém somente 24% ocupam cargos de gerencia, 13% das mulheres brasileiras ocupam cargos executivos dentro das 300 maiores empresas no Brasil, entretanto recebem 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais evidente em cargos de nível menos elevado, caso contrário a diferença é ínfima. Historicamente as mulheres ainda são favoritas para as funções de rotina. (PROBST; RAMOS, 2003).

Todavia, a crença da mulher em romper barreiras em busca da igualdade entre gêneros vem contribuindo para o mercado de trabalho. Segundo Melo e Lopes (2011), a mulher era dependente do marido, e hoje mais que a independência ela deseja construir uma identidade, buscar seu próprio caminho expressando sua força e capacidade.

Este estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior, cujo dados de seu histórico foram retirados do site Portal UNESC sem nenhuma alteração, para conhecimento dos leitores.

A Fucri é a mantenedora da primeira escola de nível superior criada no Sul de Santa Catarina. Em 3 de junho de 1997, o Conselho Estadual da Educação aprova por unanimidade o parecer do Conselheiro Relator e, em sessão plenária, em 17 de junho de 1997, também por unanimidade, aprova definitivamente a transformação em Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc, que definiu como missão "promover o desenvolvimento regional para melhorar a qualidade do ambiente de vida", tendo a Fucri como sua mantenedora. A Fucri iniciou suas atividades nas dependências do Colégio Madre Tereza Michel, com o curso pré-vestibular. Em 1971 passou a funcionar na Escola Técnica General Oswaldo Pinto da Veiga - SATC - e, em junho de 1974, mudou para o atual Campus Universitário, localizado no Bairro Universitário, em Criciúma. A Instituição possui um Parque Científico e Tecnológico, o Iparque, que atende organizações do setor público e privado com serviços de pesquisa e análise de qualidade. Integram cinco institutos, que englobam laboratórios de análises ambientais, de alimentos, engenharia e tecnologia, pesquisa socioeconômica, tecnologia educacional, além da incubadora de ideias e negócios, para novos empreendedores. Em 2014, a Unesc foi classificada como a melhor Universidade não estatal do Estado de Santa Catarina, no que se refere à pesquisa, segundo o Ranking Universitário Folha RUF (Portal UNESC, 2014 ,p. 1).

Desse modo este estudo se propõe em investigar o seguinte problema de pesquisa: **Como as mulheres executivas de uma instituição de ensino superior conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer como as mulheres executivas conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior no município de Criciúma - SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil socioeconômico das mulheres executivas;
- b) Descrever como as mulheres executivas lidam com o bem-estar e o sucesso profissional;
- c) Compreender se as mulheres executivas tiveram reconhecimento da família na construção da carreira profissional;

- d) Compreender se estas mulheres são reconhecidas por mérito ou por outras questões inerentes ao cargo;
- e) Identificar se estas mulheres participam de processos decisórios e qual a influência destas decisões no curto, médio e longo prazo;

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa visa conhecer como as mulheres executivas conquistaram o *empowerment* ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior do município de Criciúma – SC.

Vale ressaltar a importância de alcançar este objetivo, justamente por que a instituição poderá acompanhar a busca constante das mulheres pelo seu reconhecimento profissional e pessoal, além de entender o processo de desenvolvimento dos colaboradores para posteriormente contribuir para plano de carreira dentro da Instituição.

Diante disso o estudo é relevante para a pesquisadora, para a instituição e para a universidade. Para a pesquisadora por que permitiu identificar e acompanhar o empoderamento e ascensão profissional das mulheres executivas e aprofundar seu conhecimento em uma área de estudo que servirá de base para outros estudos. Para a instituição de ensino, pois pode acompanhar mais de perto o crescimento profissional de seus funcionários em especial as mulheres e melhor preparar seus funcionários para o meio acadêmico. Para a universidade por que terá melhor discussão sobre o assunto que ainda é pouco explorado.

O estudo é oportuno, pois o momento é propício, a sociedade está vivenciando a evolução feminina, as mulheres estão saindo de uma condição menos favorecida para ocuparem cargos de alta gestão no mercado de trabalho.

Foi viável a realização deste estudo, pois foi possível conhecer como as mulheres executivas conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior. Sendo que a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários da instituição e teve acesso ao quadro de colaboradoras executivas da Universidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados estudos e reflexões pelos autores para conhecer os temas abordados. Esta etapa tem como objetivo fundamentar os conceitos e pressupostos do empoderamento ou *empowerment*, bem como as dimensões do *empowerment*, e em seguida o *empowerment* no espaço organizacional, o empoderamento feminino no mercado de trabalho, e finalizando com as expressões do *empowerment* feminino.

2.1 EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO

O *empowerment* apresenta uma vasta possibilidade de conceitos. Está associado a pessoas ou grupos desprovidos de poder que desejam uma mudança expressiva comportamental (MAGASTE; MELO; CKAGNAZAROFF, 2008). Para Lisboa (2008), o *empowerment* na perspectiva feminista, busca a igualdade entre os gêneros, em que a mulher é reconhecida e valorizada. Significa uma mudança na dominação tradicional em que o homem é o poder dominante sobre as mulheres, garantindo-lhes autonomia e poder sobre si mesmas.

Do ponto de vista de Maders (2010), um marco importante no *empowerment* foi à primeira guerra mundial, em que simultaneamente aos movimentos feministas, as mulheres foram requisitadas para substituir os homens como força de trabalho, deixando seus lares enquanto os homens estavam na guerra. Após o término da Guerra as mulheres não voltaram para as suas atividades normais, a experiência que adquiriram em garantirem o sustento das suas famílias e lares, foi um avanço na luta pelo reconhecimento social e político.

Com a crise no modelo clássico da Administração na década de 1970, a democratização industrial surge como forma de interesse para os colaboradores nas tomadas de decisão nas organizações. Assim, em 1980 o *empowerment* aparece como uma ferramenta de gestão para a criação de novas formas de envolvimento e participação dos colaboradores nas equipes como forma de motivação. Neste sentido, o *empowerment* é considerado uma

solução para os modelos tradicionais de gestão, cujas práticas mecanicistas empobreceram e impediram a participação das pessoas nos processos de tomadas de decisão (OLIVEIRA; KRON, 2010).

Em 1990 no âmbito rural, as mulheres eram apenas consideradas donas de casa, sendo que suas tarefas eram exclusivamente dedicadas aos afazeres domésticos e a figura masculina era o controle das famílias. Porém, ao longo do tempo, as mulheres foram gradualmente se empoderando perante a sociedade, adentrando em espaços que antes eram frequentados somente por homens, desenvolvendo seus conhecimentos e expandindo suas relações fora do contexto familiar, criando uma nova realidade na relação entre gêneros. Esse avanço no processo do *empowerment* representa uma mudança para a sociedade na ascendência tradicional dos homens sobre as mulheres, gerando uma nova concepção de poder e participação das mulheres no mercado de trabalho (BUHLER, 2011).

Foi então que na década de XX, que o *empowerment* começou a ser estudado como conceito de participação e integração dos indivíduos, que poderiam ser reconhecidas as competências e habilidades pessoais. Em 1995 em Beijing ocorreu a IV Conferência Mundial das Mulheres que foi marcada por uma conquista histórica -as autoridades governamentais passaram a ter como responsabilidade a desigualdade de gênero -essa mudança de responsabilidade foi estabelecida como estratégia para obter a igualdade entre os gêneros com intuito de favorecer a classe feminina permitindo seu empoderamento (LISBOA, 2007).

Como resultado em 2003 foi criado no Brasil pelo governo federal a Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres com propósito de indicar, coordenar e realizar políticas públicas para contemplar a igualdade entre os gêneros (LISBOA, 2007).

2.2 EM BUSCA DE UMA CONCEPÇÃO DE EMPODERAMENTO

O *Empowerment* vem do idioma inglês e tem como definição empoderamento que significa “apoderar-se”, “tornar mais poderoso”, “acendido do poder”. Em outras referências o termo *empowerment* também é

compreendido como “dar poder” ou “transmitir a alguém o exercício do poder” (MARTINS, 2003). O *empowerment* surgiu em 1970 por meio de reformas protestantes de direitos civis nos Estados Unidos da América, e foi incorporado pelos movimentos feministas, compreendido como a alteração da estrutura em que as mulheres são submissas aos homens (ANTUNES, 2002).

Neste sentido, é atribuído como um mecanismo no qual os indivíduos, grupos e organizações assumem domínio de seu próprio destino, assume consciência de sua capacidade para administrar, produzir, desenvolver e criar (COSTA 2008).

Para Romano e Antunes (2002), *empowerment* é um processo de acréscimo de poder que permite um maior controle sobre os recursos disponíveis e expansão das capacidades individuais e coletivas das pessoas, grupos, famílias e organizações. É um meio de construção do desenvolvimento, que tem origem no interior das pessoas. São movimentos locais que devem ser pensados de dentro para fora, ou seja, o *empowerment* é algo que as pessoas devem fazer por si próprias tendo como objetivo a transformação das relações de poder originando maior igualdade na sociedade (ROMANO; ANTUNES, 2002).

O processo do *empowerment* ocorre em áreas de conflito que as pessoas se expressam em relação ao poder. Precisa ser encarado como algo mutável por ações humanas e não algo determinado. Na medida em que os indivíduos entendem sua inserção no passado, presente e futuro começam a se sentirem capazes e determinados a intervirem na atual situação. O *empowerment* individual permite a emancipação dos indivíduos proporcionando capacidade, autoridade e poder para tomar suas próprias decisões, e o *empowerment* coletivo permite oportunidade de apoio externo e motivação com iniciativas que promovem ações conjuntas (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Portanto, o *Empowerment* enquanto categoria, avança no quesito da democracia, direitos humanos e participação na sociedade. Porém não está limitado a estas, é mais do que processos de reflexão sobre o ato, tendo em vista consciência de economia, ciência e política. Neste sentido, para a eficácia do processo do *empowerment* é necessário envolver dimensões individuais e coletivas (BAQUEIRO, 2012) em prol deste intuito.

2.4 O EMPODERAMENTO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Desde 1970 os padrões de Taylor e Ford como modelo de produção se ultrapassaram. O mercado está cada vez mais buscando preço, qualidade e inovação dos produtos e serviços, impondo as organizações um novo modo de pensar e agir sobre o custo e benefício e a agregação de valores dos bens e serviços, buscando mais eficiência e eficácia nas organizações (OLIVEIRA; KRON, 2010).

O *empowerment* surge nas organizações como uma ferramenta que utiliza habilidades e competências em benefício do avanço contínuo no desempenho da empresa. Tem o propósito de proporcionar aos colaboradores autonomia e responsabilidades para atuarem no processo decisório organizacional (OLIVEIRA; KRON, 2010).

O universo empresarial encontra-se cada vez globalizado e competitivo, exigindo de seus colaboradores tomadas de decisões estratégicas e profissionais. Neste sentido, o *empowerment* um aliado na melhoria da qualidade e produtividade da organização. O uso do *empowerment* baseia-se na delegação de autoridade e de responsabilidade, utilizando a descentralização de poder e buscando a autonomia dos colaboradores, a fim de se tornarem capazes de diagnosticar, analisar e indicar soluções para o cotidiano da organização (FONTANILLAS; PALMIERA; OLIVEIRA, 2008).

Essa descentralização de poderes e transmissão de responsabilidades faz com que os colaboradores se tornem mais motivados e comprometidos com as atividades da empresa, resultando em contribuições para as decisões estratégicas e melhor desempenho organizacional. Se utilizado da maneira correta, o *empowerment* pode transformar a cultura organizacional, gerar lucro e o crescimento da empresa (SANTANA; SANTOS, 2010).

Os principais objetivos do *empowerment* nas organizações estão em alcançar as estratégias dos negócios e aumentar a rentabilidade e lucratividade dos sócios ou acionistas. Deste modo, o *empowerment* é considerado um instrumento importante para estes objetivos, pois ele faz com que os indivíduos se tornem empreendedores e cria um ambiente pró-ativo, atingindo metas desafiadoras (OLIVEIRA; KRON, 2010).

Segundo Araújo (2007), o *empowerment* na gestão de Recursos Humanos é uma nova forma de pensar, um novo paradigma que permite o avanço qualitativo como consequência do rompimento dos comportamentos tradicionais das organizações. A inovação busca parcerias entre as hierarquias viabilizando o crescimento das pessoas e da organização. Assim para que os benefícios do *empowerment* sejam alcançados, Mills (1996) observa que existem cinco requisitos comuns as metodologias de abordagem da tecnologia em análise que caracterizam organizações envolvidas com o *empowerment*:

Quadro 1- Requisitos comuns as metodologias envolvidas com o *empowerment*

Requisitos	Descrição
Competência e experiência	Se a empresa ou organização deseja colaboradores responsáveis por suas tomadas de decisões e com os objetivos da organização, necessita estar atenta, pois colaboradores hábeis e competentes podem dar contribuições importantes para a empresa.
Informações necessárias	Não é possível implantar o <i>empowerment</i> onde as informações são restritas a alguns níveis de hierarquia, pois não se consegue a excelência organizacional se os colaboradores não possuem as informações necessárias para tomar decisões e fazer ações de qualidade.
Recompensa adequada	É uma característica do ser humano, ter a necessidade de ser elogiado e reconhecido por uma atitude ou comportamento significativo. Uma organização que não reconhece a importância de seus colaboradores desfavorece o trabalho que foi dedicado a empresa, e frustra seus funcionários.
Conhecimento da missão	Os colaboradores precisam conhecer a missão da empresa, para que saibam como, onde, quando e porque suas decisões podem impactar na realidade da organização.
Tolerância a erros	Se a organização quer e permite que os colaboradores contribuam deve estar preparada e tolerar alguns erros, caso contrário se a organização impor punição as falhas os colaboradores terão medo de agir por conta própria e resultará no insucesso do <i>empowerment</i> .

Fonte: Adaptado de Mills (1996).

Como pode-se verificar no Quadro 1 que as organizações e as pessoas possuem objetivos diferentes que precisam ser alcançados. As organizações selecionam pessoas para que por meio delas alcancem seus objetivos tais como: alta produtividade, qualidade de produção, atendimento na demanda do mercado, satisfação de cliente e outros. Já as pessoas que foram selecionadas têm seus objetivos individuais, lutam pelo seu crescimento profissional e sua sustentabilidade no emprego. Porém ambas precisam trabalhar para um objetivo principal que é a excelência e o sucesso da empresa e dos colaboradores (MILLS, 1996).

Ao se tratar ainda do Quadro 1 para Mills (1996), as organizações apresentam diferentes modelos de comunicação, porém com os mesmos fundamentos básicos. Esses diferentes tipos de comunicação devem ser claros

e apropriados para a organização e a realização dos seus objetivos, sendo que o gestor tem um papel importante na comunicação dentro da organização, pois está em contato direto com os funcionários. Sendo assim, o gestor precisa ser tolerante aos erros dos colaboradores para que possam ter atitudes de agirem por conta própria.

Araújo (2007) destaca que o *empowerment* tem como foco a exposição da capacidade de decisão dos colaboradores, buscando aproveitar o capital intelectual dos indivíduos. Implementar o *empowerment* não significa a ausência de metas e regras na empresa, mas sim identificar e estabelecer critérios que viabilizem a eficiência e eficácia da organização, criando um ambiente inovador.

No Quadro 2, é apresentado as diferenças nas organizações que possuem o *empowerment* e das que não possuem.

Quadro 2 - Diferenças entre as organizações

Organização com <i>Empowerment</i>	Organização sem <i>Empowerment</i>
Funcionário toma decisões	Funcionário espera por ordens
Funcionários planejam e executam tarefas	Funcionários somente executam tarefas
Todos são responsáveis	O chefe é responsável
Cultura organizacional voltada para a resolução de problemas	Cultura organizacional voltada para achar os culpados dos problemas

Fonte: Adaptado de Oliveira e Krom (2010).

Como pode ser analisado no Quadro 2, das diferenças entre as organizações percebe-se que na organização em que é inserido o *Empowerment* os funcionários tem autonomia nas tomadas de decisões e são responsáveis pelo planejamento e execução das tarefas tornando-os mais motivados a desenvolver suas tarefas. Já nas organizações em que não está inserida o *Empowerment* os funcionários são tratados como se fossem máquinas, pois apenas tem autonomia para desenvolver as tarefas que são ordenadas pelo seu líder (OLIVEIRA KROM, 2010).

Deste modo pode-se verificar que acultura organizacional está dividida em duas dimensões, a primeira dimensão mostra a estrutura organizacional, a infraestrutura, metas e objetivos, ou seja, é uma

caracterização física e mais fácil de ser mudada, já a outra dimensão, é a percepção dos funcionários positivamente ou negativamente dentro da organização, que são os sentimentos e as relações de afetividade, sendo uma cultural mais difícil de ser mudada (CHIAVENATO, 2005).

Finalmente pode-se perceber pelo que foi exposto pelos autores Mills (1996), Araújo (2007), Fontanillas; Palmeira; Oliveira (2008), Oliveira e Kron (2010) que o *Empowerment* se torna uma ferramenta importante dentro das organizações a fim delas criarem um ambiente proativo, atingindo metas mais desafiadoras.

2.4.1 Vantagens e dificuldades para a implantação do *empowerment*

A implantação do *empowerment* em uma organização não é realizada da noite para o dia, pois envolve riscos, vantagens e dificuldades, a ação de implementação envolve toda a equipe da organização no processo decisório da empresa. Contudo o *empowerment* deve ser iniciado se a organização pretende estar à frente de seus concorrentes, inovando e reduzindo custos (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004). Segundo Oliveira e Krom (2010), as organizações adquirem vantagens importantes na implantação do *empowerment*, conforme mostra o Quadro 3:

Quadro 3- Vantagens do *Empowerment*.

Foco no cliente
Plano de redução de custos sustentáveis
Direção alinhada às metas e aos objetivos estratégicos da organização
Responsabilidade e comprometimento com valores, crenças e resultados da empresa
Tomada de decisão mais rápida
Operacionalização da visão e missão da empresa em curto espaço de tempo
Planos, projetos e implementação de ações
Melhoria dos processos de fabricação e de montagem e capacidade de resposta aos clientes
Aumento da velocidade da empresa para as exigências de clientes, tecnologias, novos produtos, concorrentes, entre outros
Liberação dos níveis operacionais para atuação nos aspectos que geram impacto nos resultados da empresa
Liberação dos níveis gerenciais para plena atuação nos aspectos estratégicos da empresa
Diminuição dos níveis da estrutura organizacional
O <i>empowerment</i> proporciona grande sinergia entre seus membros, resultando em um melhor ambiente de trabalho

Fonte: Oliveira e Krom (2010, p.4)

Oliveira e Rodrigues (2004) ressaltam que o *empowerment* proporciona vantagens, pois possibilita que os gerentes e os responsáveis pelos altos cargos da organização possuem mais tempo para dar atenção ao

que é realmente importante, melhorando o tempo de respostas aos clientes, e motivando os funcionários.

Tracy (1994, p.38) faz menção à vantagem do *empowerment* da seguinte maneira:

A melhor coisa que você pode fazer pelas pessoas que trabalham para você é conferis-lhes *empowerment*... A questão é que quando você trata as pessoas com respeito, quando luta para entender as suas necessidades, você conquista o direito de exigir um desempenho superior. Você cria um tipo de ambiente em que elas têm condições de atender aos padrões de excelência.

Pode-se então concluir que o *empowerment* traz vantagens na agilização de processos, desenvolvimento de indivíduos, inovação e autonomia das equipes, todavia o líder é o responsável por conceder autoridade, serão as suas ações que consolidaram o *empowerment* na organização (SANTANA; SANTOS, 2010).

A implantação do *empowerment* também traz dificuldades, a maior delas é que ele não pode ser imposto à organização, ele tem que ser aceito pelos colaboradores, pois o funcionário aceita ou não uma maior responsabilidade pelas suas ações e decisões e em contra partida recebe total liberdade de expressão. E o resultado da implantação desse processo é a rápida desburocratização e diminuição de trabalho inútil, descentralizando funções na organização, fazendo com que a empresa se torne competitiva no mercado de trabalho (OLIVEIRA; KROM, 2010). Oliveira e Krom (2010) ainda citam as principais dificuldades no sucesso da implantação do *empowerment*, conforme mostra o Quadro 6:

Quadro 4- Dificuldades do *empowerment*.

Dificuldades do Empowerment
Falta de estudos e informações técnicas sobre o assunto
A empresa ter mais de 200 funcionários
A empresa tender a repetir o que deu certo no passado, não considerando que a realidade muda
As chefias não possuírem as qualidades de liderança necessárias
Funcionários terem dúvidas do que vem a ser o <i>empowerment</i>
Os trabalhadores não estarem preparados para realizar as tarefas
Os trabalhadores não aceitarem a autonomia delegada
Treinamento necessário e mudança da cultura organizacional dominante

Fonte: Oliveira e Krom (2010, p.4).

Segundo Araujo (2007), existe algumas dificuldades que faz a implantação do *empowerment*: Incompreensão; propostas mal elaboradas; sabotagem; dúvidas e insegurança. Essas dificuldades tanto para os

colaboradores quanto para a alta administração da empresa, faz com que a organização se desvie do caminho de descentralização nos processos decisórios para voltarem aos métodos clássicos de gestão.

2.5 EMPOWERMENT FEMININO

Em meados da década de 1970, surge conscientização do *empowerment* feminino, as mulheres veem a necessidade do acréscimo da igualdade social, política e econômica para expandir os direitos humanos fundamentais com acesso a saúde e educação (MELO; LOPES, 2012). Em 1980 as feministas começaram a questionar as estratégias de desenvolvimento que não avançavam contra os fatores estruturais que conservam a opressão e exploração das mulheres. (COSTA, 2008).

Os movimentos feministas que surgiram no século XX, aliados aos avanços tecnológicos e científicos, contribuíram para o *empowerment* feminino (MADERS e ANGELIN, 2009). A partir de então, alguns direitos foram conquistados pelas mulheres como, o direito ao voto, o surgimento da pílula anticoncepcional, o acesso ao divórcio e a ampliação na educação (GUIDA, 2009).

Lisboa (2008) considera a proposta do *empowerment* feminino como uma fonte emancipação das mulheres. Deste modo, o *empowerment* feminino deve estar associado em primeiro lugar com a conscientização das mulheres em relação à desigualdade entre os gêneros, isto é, o reconhecimento da discriminação entre os gêneros de homens e mulheres, não aceitando este cenário de preconceito e o desejo de mudança (MELO; LOPES, 2012).

A incorporação da mulher no mercado de trabalho possibilitou a abertura de novos horizontes e algumas diretrizes influenciaram diretamente na sociedade. O controle da natalidade foi uma diretriz importante, pois no mercado de trabalho o alto volume de produção é muito exigido, e assim não há tempo para ter muitos filhos, e com poucos filhos a dedicação ao trabalho é maior. Outro aspecto foi o rompimento de paradigmas referente a sexualidade, a ideia de que as relações sexuais eram permitidas somente após o casamento foi se enfraquecendo e a liberdade sexual foi se intensificando. Assim com

liberdade nas relações o casamento deixa de ser importante no aspecto de uma forma de vida estável da mulher, e ela começa a buscar sua independência financeira e adentrar no mercado de trabalho profissionalizante (LUIZ; FUCHINA, 2008).

Ainda segundo Luiz e Fuchina (2008), a busca pela profissionalização, ampliou o acesso à educação.

Em 1920, dá os seus primeiros passos um movimento de mulheres proeminentes, literatas, vinculadas à elite, com educação superior que queriam emancipação econômica, intelectual e política. Estas conseguiram vitórias em terrenos como o trabalho feminino, a saúde, educação e direitos políticos, garantindo a cidadania para a mulher (SOIHET, 1989, p. 178).

Com as conquistas do direito a educação ampliada e o espaço no mercado de trabalho, as mulheres buscam mudanças sociais e culturais, além da emancipação em todos os aspectos (LUIZ; FUCHINA, 2008). Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012), o rendimento médio do trabalho das mulheres em 2011 estava em 72,3 % do que recebiam os homens, houve um aumento significativo comparado a 2003 que era 70,3% comparados aos homens.

Diante desta perspectiva, embora ainda exista desigualdade entre os gêneros, as mulheres progressivamente vêm se diversificando e ocupando mais espaço e conquistando maior estima no mercado de trabalho e na sociedade. Essas transformações são sinais do *empowerment* feminino em termos gerais (MELO; LOPES, 2011).

2.5.1 *Empowerment* feminino no mercado de trabalho

A luta das mulheres para a inserção no mercado de trabalho e na sociedade capitalista tem sido dura e muito lenta, marcada por preconceitos entre os gêneros (GUIDA, 2009). As relações históricas que abrangem as mulheres sempre foram patriarcais, o papel das mulheres era bem definido: criação dos filhos, responsabilidade dos afazeres domésticos e dedicação ao esposo (LUIZ; FUCHINA, 2009).

Os preceitos do início do século determinavam que os homens fossem provedores dos lares, ganhar dinheiro não era um dever das mulheres. As viúvas na época eram de classe pobre e precisavam manter a sua família,

assim começavam a trabalhar em atividades como encomenda de doces e flores, bordados, aulas de piano, etc. Porém estas atividades eram mal vistas pela sociedade e as viúvas eram desvalorizadas (PROBST, 2003).

Esse cenário começou a mudar a partir da primeira e segunda guerra mundial, onde as mulheres precisaram sair de seus lares para substituir os homens nas fábricas, frente aos negócios e no mercado de trabalho enquanto eles estavam em frente de batalha. Com o fim da guerra alguns homens voltaram e outros não, e as mulheres precisavam permanecer ocupando os lugares frente às atividades que eram de responsabilidade dos homens. Ainda segundo Probst (2003) a partir do século XIX com o fortalecimento do sistema capitalista, várias mudanças ocorrem na organização do trabalho feminino. Com o intenso desenvolvimento tecnológico da industrialização uma parte da mão de obra feminina foi transferida para as indústrias. Neste período algumas leis foram criadas em benefício das mulheres:

Ficou estabelecido na Constituição de 1934 que “sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual; veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois; é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez (PROBST, 2003, P.2).

Embora essa importante conquista tenha sido uma vitória, por outro lado às mulheres sofriam formas de exploração, suas jornadas de trabalho duravam de 14 a 18 horas e a diferença salarial entre os gêneros era nítida, e elas ainda tinham que cuidar da casa e filhos, assim fazia dupla jornada (PROBST, 2003).

As obrigações tidas como próprias das mulheres foram mantidas, o acúmulo de trabalho doméstico e responsabilidades continuaram fazendo parte da rotina feminina, além das tarefas de esfera pública. Neste sentido a construção e o reconhecimento da identidade feminina continuam sendo uma tarefa árdua tendo que assumir dupla identidade: trabalhar como homens e permanecer sendo mulheres (MADERS; ANGELIN, 2010).

A partir deste período as mulheres começaram a expandir sua participação no mercado de trabalho estimulada especialmente pelas novas tecnologias que surgiram e a mecanização das tarefas, além disso, o estudo começou a fazer parte da realidade feminina (VELHO, 2011). Porém ao

entrarem neste mercado de trabalho as mulheres se depararam com o forte aparado machista e a desigualdade entre os gêneros (GUIDA, 2009). Todavia a mulheres continuam a romper barreiras para ter cada vez mais seu lugar no mercado de trabalho, na sociedade e ter acesso ao exercício do poder, que por sua vez, se estabelece como um dos principais desafios no processo do *empowerment* (MELO; LOPES, 2012).

No Brasil de acordo com a pesquisa realizada pela *International Business Report* (IBR,2012), 27% dos cargos de lideranças são ocupados por mulheres. Atualmente os comportamentos das mulheres vêm se modificando, não para se igualarem, mas sim para competirem com os homens. Dados do IBGE (2012) mostram que o aumento da escolaridade feminina está se concretizando nos últimos anos, a ampliação educacional é sem dúvida uma condição fundamental para o avanço no processo do *empowerment* feminino. Sem uma qualificação adequada e de qualidade, as mulheres não conseguem acesso a cargos de alta gestão e nem um plano de carreira profissional (MELO; LOPES, 2012).

O ingresso das mulheres nessas ocupações de qualidade teria ocorrido como resultado da convergência de vários fatores. Entre eles, uma intensa transformação cultural, a partir do final dos anos 1960 e, sobretudo, nos 1970, na esteira dos movimentos sociais e políticos dessa década, impulsionou as mulheres a ingressar nas universidades, em busca de um projeto de vida profissional. A expansão das universidades públicas e, principalmente, privadas, na mesma época, foi ao encontro desse anseio feminino (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008, p 23).

Por meio destes dados as mudanças que vem ocorrendo em relação aos avanços das mulheres no mercado de trabalho são marcantes para o *empowerment* feminino (MELO; LOPES, 2011).

2.6 DIMENSÕES DO EMPOWERMENT FEMININO

Compreendem-se por dimensões do *empowerment* as manifestações, ações e atitudes que fortalecem o *empowerment* das mulheres. Neste sentido as relações de poder exigem influência de diferentes dimensões e níveis (LUTTREL, 2009). Vários autores discutem as dimensões do *empowerment* para entender o processo do empoderamento feminino, conforme identificadas no Quadro a seguir:

Quadro 5 - Dimensões de empoderamento feminino

Dimensões	Autores
Participação e oportunidade econômica	Malhotra (2002); UNIFEM (2005); Lisboa (2008); Luttrell (2009); Souza e Melo (2009); Schuler (2010); Moreira (2011); Haque (2011); Chung (2013);
Segurança econômica e estabilidade	Malhotra (2002); Luttrell (2009); Kawaguchi (2012);
Sociocultural e Participação na comunidade e Sociedade	Luttrell (2009); Schuler (2010); Moreira (2011);Kawaguchi (2012);
Suporte Familiar/ Interpessoal	Malhotra (2002); Moreira (2011);
Legal/Política	Malhotra (2002); UNIFEM (2005);Lisboa (2008); Kleba e Wendausen (2009); Luttrell (2009); Souza e Melo (2009); Schuler (2010);Moreira (2011);
Psicológica	Malhotra (2002); Kleba e Wendausen (2009); Moreira (2011);
Avanço Educacional	UNIFEM (2005);Lisboa (2008); Souza e Melo (2009); Chung (2013);
Saúde e Bem Estar	UNIFEM (2005);Lisboa (2008); Souza e Melo (2009); Chung (2013)
Governança	Chung (2013)
Mídia	Chung (2013)
Tomada de decisão na vida diária	Kawaguchi (2012);Haque (2011);
Grupal ou organizacional	Kleba e Wendausen (2009);

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Quadro 5 apresenta vários autores que possuem uma perspectiva particular sobre as dimensões do *empowerment*.

2.6.1 Dimensão Econômica: Participação e oportunidade econômica e segurança econômica e estabilidade

Igualdade de gênero significa o desenvolvimento humano onde tanto os homens como as mulheres desenvolvem seu potencial ao máximo, sendo que os direitos, deveres e oportunidade não são determinados pelo fato de serem homens ou mulheres. Nas últimas décadas houve uma crescente conscientização das mulheres em relação à necessidade do empoderamento feminino, visando o aumento da igualdade social, política, econômica e direitos humanos fundamentais (UNIFEM, 2005).

A dimensão que diz respeito a nível econômico das mulheres inicia com o acesso a recursos financeiros que lhes dão autonomia nas tomadas de decisão. A emancipação econômica das mulheres é considerada essencial para o progresso de um país, pois o empoderamento econômico desenvolve as famílias e comunidade. O primeiro passo para o empoderamento da mulher na

sociedade é ter voz ativa e oportunidades de educação e emprego (MOREIRA, 2011).

Ainda segundo Moreira (2011) um estudo realizado com mulheres que são beneficiárias de Programas de Transferência de Renda revela que as mulheres começam o processo de empoderamento econômico ao receber e administrar o benefício financeiro do governo, onde começam a dividir as responsabilidades financeiras da família e passam a sentir-se mais respeitadas e valorizadas na comunidade.

A sociedade precisa ver as mulheres como autoras ativas de transformação social, esta visão sugere que a educação, o emprego e os direitos de domínio desempenham uma grande influência em sua capacidade de controlar seu próprio ambiente e seu desenvolvimento econômico. Tanto os países mais desenvolvidos quanto os em desenvolvimento, em todo o mundo ainda existe uma disparidade de remuneração entre os gêneros, 78% das mulheres ainda ganham uma remuneração inferior em relação às remunerações pagas aos homens pelo mesmo trabalho. Embora em alguns países mais desenvolvidos o percentual de mulheres em empregos remunerados aumente, porém os cargos ocupados são inferiores aos dos homens, são profissões consideradas “feminizadas” como enfermagem e magistério (UNIFEM, 2005).

2.6.2 Dimensão do Bem-estar e Sucesso

No âmbito do *empowerment* o almejo do bem-estar e do sucesso é um objetivo importante para os indivíduos (SOUZA; MELO, 2009). O sucesso e o bem-estar no contexto profissional necessitam de esforços pessoais, investimentos na busca da identidade do indivíduo para obter autoconfiança e autoestima. Ter sucesso para alguns indivíduos representa ocupar um cargo de alta gestão e obter *status*, ter o devido reconhecimento pelo seu trabalho ou ter uma boa condição financeira e estável. O bem-estar está associado à gratificação, gostar da função que exerce ter orgulho por um trabalho bem feito, conseguir alcançar seus objetivos pelos próprios esforços (SOUZA; MELO 2009).

Muitas vezes as mulheres possuem diante de si uma difícil decisão para optar entre a carreira profissional e o sucesso da família. Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos aponta que 49% das mulheres que possuem uma carreira profissional não possuem filhos, já o percentual dos homens é muito menor com apenas 19% (UNIFEM, 2005). De acordo com Williams (2005), todas as mulheres estando ou não inseridas no mercado de trabalho são donas de casa e realizam tarefas que são indispensáveis para o bem-estar e a sobrevivência de todos os indivíduos que compõem a família. No entanto em relação as estatísticas essas tarefas são desvalorizadas e sem importância.

Outro obstáculo para a ascensão feminina, que está presente nas organizações e dentro das próprias famílias que afeta o bem-estar, são as compreensões do que é ser família e a revisão dos privilégios do gênero masculino. Para o avanço da inserção da mulher no mercado de trabalho os papéis de homem e mulher dentro do contexto familiar tende a sofrer alterações para o bom desenvolvimento profissional das mulheres e para seu bem-estar, é necessário o auxílio dos homens nas tarefas domésticas para beneficiar toda a estrutura familiar. Haja vista que o *empowerment* alcança toda a vida da mulher e neste sentido o apoio da família, marido e filhos é fundamental, pois atuam como aliados ao avanço e valorização da mulher (SOUZA; MELO, 2009).

2.6.3 Dimensão Educacional

Os diferentes níveis educacionais ocorrem por condições históricas e estruturais de cada sociedade, na maioria dos países do mundo, as mulheres sempre tiveram maiores barreiras no acesso à educação. A capacitação educacional é fundamental para o processo de empoderamento feminino, a educação prepara as mulheres com conhecimento para ingressar no mercado de trabalho com melhores oportunidades de crescimento profissional, mais acesso a recursos e melhor capacidade de tomada de decisão referente a saúde, família e carreira profissional. A educação serve como instrumento importante para promover maior expectativa de vida das mulheres e reforçar a

estabilidade social, diminuir a pobreza e as taxas de criminalidade e fertilidade (CHUNG, 2013).

Segundo Shculler (2010), nos últimos 15 anos, o acesso à educação aumentou consideravelmente, especialmente entre meninas e mulheres jovens. A análise estatística dos dados da pesquisa deste autor, a partir de 2007 não apresenta correlação entre educação e o empoderamento. No entanto, há uma correlação estatisticamente significativa, confirmando a ideia de que as mulheres mais velhas foram capacitadas através de outros meios que não a educação, enquanto que entre o ensino na geração mais jovem é uma fonte mais importante de *empowerment*.

A educação é um instrumento poderoso para a aquisição de novos valores e, conseqüentemente, para modificar as relações com os outros seres humanos e ao meio ambiente. O estudo de Haque (2011) feito em Bangladesh mostra que mulheres de maior escolaridade têm o mais alto nível de capacitação na tomada de decisão econômica e tomada de decisão das famílias, mas as mulheres analfabetas têm a maior capacitação em física movimento. Por outro lado, as mulheres analfabetas têm a maior autonomia em todas as dimensões e até mesmo o nível de autonomia das mulheres na tomada de decisão das famílias diminui com o aumento do nível de escolaridade. Isto sugere que a educação, em uma sociedade patriarcal como Bangladesh, nem sempre melhora o empoderamento das mulheres em relação a movimento físico bem como a capacitação global ou a autonomia de mulheres.

2.6.4 Dimensão Política e Legal

O empoderamento político diz respeito a transferência das mulheres como indivíduos de uma situação de resignação e impotência para uma posição de apropriação de poder onde podem manifestar sua voz para a sociedade (KELBA; WENDAUSEN, 2009). A participação das mulheres no cenário político ao longo do tempo vem trazendo indicadores de igualdade de direitos e participação dentro de suas comunidades (CHUNG, 2013) um exemplo foi à conquista do direito ao voto feminino datado em 1932 com algumas restrições tendo o direito garantido apenas às mulheres casadas com

autorização dos maridos e a algumas solteiras ou viúvas, com renda própria, somente em 1946 que foi instituído o direito ao voto igualmente aos dos homens. Nos tempos atuais o maior desafio é que as mulheres ultrapassem a condição de eleitoras e conquistem posições de candidatas e eleitas na mesma proporção dos homens, pois ainda são minoria (RODERIGUES, 2004).

Um estudo realizado em três aldeias de Bangladesh que Schuller (2010) vem realizando pesquisas desde 1991, discute os tipos de mudança social, econômica e política que afetam a medição do empoderamento das mulheres. O autor aponta que a participação política das mulheres vem se expandindo, sendo identificado que anteriormente era comum as mulheres votarem de acordo com a opinião de seus maridos, sem discussão, pois a política era de conhecimento apenas dos homens, porém o cenário foi se modificando quando algumas mulheres começaram a expor suas opiniões entre si, suas famílias e fazer campanha para candidatos de sua escolha.

2.6.5 Dimensão Sociocultural

Segundo Moreira, Lima e Lopes (2011), a dimensão Sociocultural diz respeito à liberdade de expressão, a mobilidade em espaços sociais, participação na sociedade e mudanças nas questões patriarcais. Deste modo, o *empowerment* vem sendo um processo social multidimensional que ajuda as pessoas a ganhar controle sobre suas próprias vidas. Este é um processo que promove a capacidade de implementação em pessoas para uso em suas próprias vidas, suas comunidades e sua sociedade trazendo emancipação aos desfavorecidos em que os mesmos possam ter o poder de exercer os seus direitos, ter acesso a recursos e participar ativamente no processo de formação da sociedade e tomar decisões (LUTTREL, 2009).

Em um estudo realizado no Egito cujo objetivo foi analisar a associação entre o empoderamento das mulheres e sua utilização dos serviços de saúde materna em uma aldeia egípcia, mostrou a relação de auto estima das mulheres; seu direito de ter e determinar escolhas; o seu direito ter acesso a oportunidades e recursos; e seu direito de ter o poder de controlar a sua própria vida, tanto dentro como fora de casa. Neste estudo ficou evidente que

para melhorar os resultados de saúde materna, é importante motivar as mulheres a utilizar os serviços disponíveis e o suporte por parte da família e a liberdade de dominação foi positivamente associado com a utilização de serviços de saúde materna. O estudo também indicou que as mulheres devem não ser os únicos alvos. Incentivar as famílias, bem como a comunidade local, para apoiar as mulheres poderia ser igualmente importante e efetiva na melhora da utilização dos serviços de saúde, como suporte a partir de outros foi encontrado para ser associada com um aumento na utilização do serviço por mulheres (KAWAUCHI, 2012).

2.6.6 Suporte familiar / interpessoal

Segundo Moreira, Lima e Lopes (2011) a dimensão familiar/interpessoal diz respeito a tomada de decisão do lar, de maternidade e sobre a relação com o companheiro.

Com o avanço na inserção das mulheres no mercado de trabalho, os papéis de mulher e homem dentro do contexto familiar sofreu alterações, o homem se deu conta que seria necessário o seu auxílio nas tarefas domésticas para beneficiar sua estrutura familiar, ficando também responsável pelo bom desenvolvimento da casa e dos filhos (VAZ; LAIMER, 2010). Entretanto, ainda existe obstáculo para a ascensão feminina, ainda é presente nas organizações a concepção sexista e patriarcal, deste modo para acontecer o *empowerment* é preciso que haja desafios patriarcais, às compreensões do que é ser família, e a revisão dos privilégios do gênero masculino. Haja vista que o *empowerment* alcança toda a vida da mulher e neste sentido o apoio da família, marido e filhos é fundamental, pois atuam como aliados ao avanço e valorização da mulher (SOUZA; MELO, 2009).

É importante reconhecer que o empoderamento das mulheres engloba alguns exclusivos elementos adicionais. Em primeiro lugar, as mulheres não são apenas um grupo entre os vários subconjuntos da sociedade (os pobres, as minorias étnicas, etc.); eles são uma categoria transversal de indivíduos que se sobrepõe a todos esses outros grupos. Em segundo lugar, as relações familiares é um aspecto central de impotência das mulheres de uma forma que não é verdade para outros grupos desfavorecidos. Isto significa que

os esforços para capacitar as mulheres devem ser especialmente cientes das implicações da ação política mais ampla a nível familiar. Em terceiro lugar, pode ser argumentado que, embora, em geral, exige capacitação de transformação institucional, mulheres com empoderamento requer transformação sistêmica e não apenas quaisquer instituições, mas fundamentalmente naqueles que suportam as estruturas patriarcais (MALHOTRA, 2002).

2.6.7 Dimensão Psicológica

Segundo Malhotra (2002), a dimensão psicológica refere-se a auto estima da mulher, bem-estar, senso feminino e aceitação sistêmica dos direitos das mulheres.

A dimensão Psicológica tem como um dos principais aspectos a mudança de mentalidade a partir da percepção do indivíduo sobre o próprio entusiasmo e força de vontade, e que tem como consequência um comportamento de autoconfiança. O empoderamento psicológico tende a ignorar alguns aspetos sociais e estruturais, se revelando individualista com maior controle sobre a própria vida, isso ocorre quando o indivíduo vivencia seu poder em circunstâncias de carência ou ruptura e através disso reconhece os recursos e capacidade pessoais além da possibilidade de sair de uma posição uma dimensão onde a pessoa desenvolve habilidades para enfrentar as incertezas e adversidades de seu cotidiano, além de fortalecer suas competências (KELBA; WENDAUSEN, 2009).

2.6.8 Governança

O empoderamento das mulheres é um dos principais objetivos de muitos projetos de desenvolvimento, formou uma base para promover o crescimento, reduzir a pobreza e promover uma melhor governação. Numerosas agências governamentais e não-governamentais, incluindo a Nações Unidas, Banco Mundial, Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), Organização Pan-Americana de Saúde, *Freedom House*, Mundial de Saúde Organização, e da Agência

Canadense de Desenvolvimento Internacional são líderes em projetos de empoderamento das mulheres. Estas agências utilizam indicadores para avaliar a situação das mulheres, avaliar as intervenções e avaliar as opções políticas para desenvolvimento. Como indicadores muitas vezes não são padronizados em todas as agências, um levantamento de indicadores existentes e uma análise de sua eficiência pode ajudar a dinamizar esforços para avaliar o empoderamento das mulheres (CHUNG, 2013).

Embora o empoderamento das mulheres melhorou com a implementação de novas políticas, a governança ainda cambaleia atrás de outras dimensões. No geral, a participação das mulheres no processo de tomada de decisão é fundamental quando avaliar o empoderamento das mulheres, igualdade de gênero e outro de desenvolvimento metas. O conceito de empoderamento das mulheres é incorporado na proteção de mulheres direitos, o que tem implicações políticas e jurídicas. Embora o empoderamento das mulheres está enraizado em tratados de direitos humanos, o envolvimento das mulheres no governo influencia o processo de decisão política para ouvir as vozes das mulheres para promover e codificar os seus direitos. A formulação de conselhos e ministérios, como resultado do monitoramento progresso das mulheres através de indicadores de governação relevantes, dá às mulheres responsabilidades de planejamento, tomada de decisões, recomendando políticas, e coordenando os esforços de capacitação. Esta atribuição de responsabilidade tem sido útil em iniciar ajustes às leis e planos nacionais para incluir um gênero componente (CHUNG, 2013).

2.6.9 Mídia

Os meios de comunicação são um canal para examinar o direito à liberdade de opinião e de expressão. Este direito e a capacidade de exercê-lo não deve ser condicionada à gênero. Para que os esforços de capacitação para ser bem-sucedido, as mulheres devem ser capazes de exercitar os seus direitos da mesma maneira e na mesma extensão como seu macho homólogo. No entanto, ser capaz de exercer um direito humano universalmente declarado é insuficiente para o empoderamento. Mulheres que permite o acesso à comunicação sistemática, tais como meios de comunicação, não garante que

as suas opiniões sejam expressas tão ou que as suas participações nos meios de comunicação serão integradas: estereótipos e alienação das mulheres pela mídia ainda são notavelmente generalizada fenômenos. De acordo com a Federação Internacional de Jornalistas (2009), "Se continuarmos no ritmo atual de progresso, que vai demorar mais 75 anos para alcançar a igualdade de gênero na mídia. "indicadores relativos à igualdade de gênero medir o grau em que as mulheres participam e são bastante representada na mídia (CHUNG, 2013).

Embora as mulheres podem ser capazes de oferecer opiniões, o método de expressão de opiniões e perspectivas na sociedade não é trivial, pois a exclusão sistemática de perspectivas das mulheres prejudica o direito à liberdade de expressão. Meios e a expressão sistemática de opinião podem desempenhar um papel importante na capacitação como eles pode perpetuar as desigualdades de gênero e estereótipos ou conduzir o desenvolvimento social (UNESCO 2010). Mídia reflete nas crenças sociais e culturais da sociedade e eles têm a capacidade de empoderamento através propositadamente expressando as opiniões e perspectivas de segmentos marginalizados da população. Diversificação de trabalhadores da mídia (por exemplo, as fêmeas escrevendo notícias, apresentando todos os tipos de notícias histórias e tomar decisões de nível superior em organizações de notícias, promove feira com representação de gênero na mídia (UNESCO 2012).

2.6.10 Tomada de decisão na vida diária

Segundo Haque (2011), a tomada de decisão tem sido uma preocupação central de muita pesquisa prévia sobre a autonomia das mulheres. Acredita-se que a emancipação econômica e instrumentos legais rigorosos têm importante papel a desempenhar na luta contra as desigualdades sociais e as disparidades. Possuir acesso a recursos econômicos é vital para garantir necessidades básicas e oportunidades para todos os cidadãos, incluindo homens e mulheres. Supõe-se que um maior envolvimento no processo de decisão das famílias vai colocar as mulheres em uma melhor posição para exercer influência sobre a saúde, o controle sobre os recursos

domésticos etc. a liberdade de mulheres em movimento físico fora de casa pode ter implicações importantes para a exposição de informação, desenvolvimento de habilidades interpessoais, aumento da autoconfiança, e oportunidades para agir independente.

A autonomia em movimento físico refere-se à liberdade das mulheres para se deslocar para lugares necessários sem ser escoltado. Vários estudos têm revelado que a promoção de liberdade de movimento das mulheres é necessária para torná-las capazes de fazer suas próprias escolhas, mudar suas atitudes, para melhorar as suas redes sociais e para reduzir o seu nível de pobreza. O nível de instrução é, sem dúvida, o pré-requisito fundamental para o empoderamento mulheres em todas as esferas da sociedade. Educação do marido também é importante para entender as necessidades da esposa e envolver esposa na tomada de decisões e para dar liberdade de escolhas junto com o movimento (HAQUE, 2011).

A tomada de decisão ocorre em uma variedade de arenas ou "espaços". A distinção entre os diferentes espaços ajuda identificar os pontos de entrada para a mudança (LUTTREL, 2009).

2.6.11 Dimensão Grupal ou Organizacional

A dimensão Grupal ou Organizacional diz respeito a organizações comunitárias e sociais como por exemplo grupos de vizinhanças, igrejas e institutos de serviços, os quais dispõem oportunidades para adquirir e desenvolver novas ferramentas de sentido de confiança e melhorar a vida social. O processo dessa dimensão implica em fortalecimento da organização como um todo para alcançar objetivos e metas. Nesse nível é possível compartilhar experiências de liderança, tomada de decisão, ações de apoio eficaz, distribuição de responsabilidades de acordo com o potencial de cada um, troca de informação de gestão e recursos em prol do desenvolvimento e crescimento da organização (KELBA; WENDAUSEN, 2009).

Ainda segundo Kelba e Wendausen (2009), é neste território que se concentram forças e energias sociais, e onde nasce o capital social, forças de emancipação e mudanças e transformação social, deste modo o

empoderamento organizacional requer participação e decisões de estruturas que promovem o reconhecimento e competências, para reduzirem o conflito de papéis e melhorar a satisfação e participação dos membros dos grupos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação de diversos métodos a fim de possibilitar a pesquisa científica. Neste sentido a metodologia propicia a melhor forma de discutir e tratar determinado problema, relacionando os conhecimentos dos métodos nas diferentes disciplinas científicas (DIEHL; TATIM, 2004).

Para Andrade (1997, p.109) “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Andrade (1997, p.101) “Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição dos aspectos e características de uma população ou acontecimento, uma das características mais expressiva da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padrão sistematizadas de coleta de dados (DIEHL; TATIM, 2004).

Neste sentido, o presente projeto se enquadra como pesquisa descrita uma vez que pretenderá descrever como as mulheres executivas conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior no município de Criciúma-SC.

Quanto aos meios de investigação: a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e de pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica busca conhecer, analisar e explicar um problema doravante a referências teóricas publicadas em documentos, a fim de compreender os subsídios culturais ou científicos do passado existente sobre um determinado assunto (CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de documentos já formados, como livros e artigos científicos. Um benefício da pesquisa bibliográfica é o fato de os documentos possuem uma rica fonte de dados, sem a necessidade de contato com os autores dos documentos da pesquisa

(DIEHL; TATIM, 2004). De acordo com Andrade (1997) a pesquisa bibliográfica pode ser independente ou criada a partir de outra pesquisa.

Quadro 6 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assuntos	Autores	Temas abordados
<i>Empowerment</i> ou Empoderamento	Lisboa (2007), Magaste; Melo; Ckagnazaroff (2008), Lisboa (2008), Maders (2010), Oliveira; Kron (2010), Buhler (2011)	Definições
Em busca de uma concepção do <i>Empowerment</i>	Antunes (2002), Romano ; Antunes (2002), Martins(2003),Valoura (2005), Costa (2008), Kleba; Wendausen (2009), Baqueiro (2012)	Conceito
O Empoderamento no Espaço Organizacional	Mills (1996), Araujo (2007), Fontanillas; Palmiera; Oliveira (2008), Oliveira; Kron (2010), Santana; Santos (2010)	A perspectiva da mudança organizacional e o processo de empoderamento. O empoderamento relacionado ao treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.
Vantagens e dificuldades para a implantação do <i>Empowerment</i>	Tracy (1994),Oliveira; Rodrigues (2004), Araujo (2007), Kron (2010), Santana; Santos (2010), Oliveira; Kron (2010)	Vantagens e dificuldades do <i>Empowerment</i> . Implantação do <i>Empowerment</i>
<i>Empowerment</i> Feminino	Costa (2008), Lisboa (2008), Luiz; Fuchina (2008), Maders; Angelin (2009), Guida (2009), Melo; Lopes (2012), IBGE (2012)	Ascensão feminina. Evolução das mulheres
<i>Empowerment</i> feminino no mercado de trabalho	Prosbst (2003), Bruschini; Ricoldi; Mercado (2008), Guida (2009), Luiz; Fuchina (2009), Maders; Angelin (2010), Velho (2011), Melo; Lopes (2011), Melo; Lopes (2012), IBR (2012), IBGE (2012)	<i>Empowerment</i> das mulheres. Mulheres no mercado de trabalho
Dimensões do <i>Empowerment</i> feminino	Unifem (2005), Moreira (2011) Souza; Oliveira; Melo (2009) Souza; Melo (2009), Willian (2005) Chung (2013), Shculler (2010) Haque (2011), Kelba; Wendausen (2009), Roderigues (2004)	Dimensões

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora.

A pesquisa de campo baseia-se na coleta de dados, obtidas em campo, ou seja, na fonte onde ocorrem os problemas ou fenômenos, sendo que não existe interferência do pesquisador sobre elas (ANDRADE, 1997). Ainda segundo o autor a pesquisa de campo é empregada com o objetivo de captar informações e conhecimento sobre determinado assunto e descobrir novos fenômenos (ANDRADE, 1997).

O presente trabalho se enquadra como bibliografia e de campo, pois o uso da pesquisa bibliográfica proporciona a pesquisadora utilizar materiais já publicados em artigos científicos, revistas e livros a fim de obter maior conhecimento sobre o assunto. A pesquisa de campo ocorreu através de entrevista gravada semiestruturada levantar dados para serem estudados.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A população alvo estudado na pesquisa serão as mulheres gestoras líderes da Instituição. A pesquisa foi realizada através de entrevista gravada pessoalmente com um roteiro semiestruturado.

Para realizar a entrevista, a amostra desenvolvida neste trabalho foi não probabilística por julgamento, devido ao tempo para a pesquisa e o acesso as entrevistadas.

Pode-se definir como população um composto de elementos a serem avaliados com respeito às variáveis que o pesquisador pretende levantar (DIEHL; TATIM, 2004). Uma população pode ser formada por uma totalidade de pessoas que apresentam um conjunto de características em comum que os definem (APPOLINÁRIO, 2012).

A pesquisa foi desenvolvida em uma Instituição de Ensino Superior, localizada no município de Criciúma – SC. Os dados aqui apresentados foram passados para a pesquisadora pelo setor pessoal da Instituição, com base no ano de 2014. A instituição possui 1.277 funcionários, sendo que 96 ocupam cargos de liderança, entre eles 50 mulheres e 46 homens.

A amostra é uma porção de sujeitos ou elementos extraídos de uma população convenientemente selecionada por meio de alguma técnica de amostragem (APPOLINÁRIO, 2012). A amostragem não probabilística são formas de seleção da população aleatórias, podendo ser de forma intencional

de acordo com a escolha e conveniência do pesquisador (DIEHL; TATIM, 2004).

Deste modo o presente projeto teve como amostra 13 mulheres gestoras de uma Instituição de Ensino Superior no município de Criciúma – SC. Sua definição foi a amostra por acessibilidade, pois a pesquisadora buscou entrevistar aquelas mulheres gestoras que autorizaram participar da pesquisa e demonstraram que tinham tempo disponível para concederem as entrevistas.

Quadro 7 - Estruturação da população-alvo.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Identificar como as mulheres executivas conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior no município de Criciúma-SC	Fevereiro 2014 / a Março 2014	Criciúma	UNESC	Mulheres Líderes

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma etapa importante na pesquisa de campo, os dados coletados através de um plano esquematizado que especifique os pontos da pesquisa e os critérios da amostra devem ser elaborados, analisados, interpretado e graficamente representados (ANDRADE, 1997). O estudo foi realizado com dados primários, pois os dados serão obtidos e registrados pela própria pesquisadora (DIEHL; TATIM, 2004).

Entrevista é um procedimento de coleta de dados que é obtido através de um encontro entre o entrevistador e o entrevistado, com o objetivo de coletar informações de um determinado assunto mediante a conversação efetuada face a face (DIEHL; TATIM, 2004).

O procedimento de coleta de dados foi através de entrevistas semiestruturadas, gravadas com duração em média de 30 a 40 minutos cada. As entrevistas foram feitas pessoalmente pela pesquisadora em que foram agendadas previamente datas e horários com cada gestora, respeitando a disponibilidade das mesmas. Durante a entrevista a pesquisadora não interferiu na opinião das gestoras concedendo liberdade para as mesmas expressarem a sua própria opinião sobre as questões tratadas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento de coleta de dados que foi desenvolvido neste trabalho com caráter qualitativo. A pesquisa de coleta de dados com caráter qualitativo tem o propósito de verificar a frequência da amostra e procura identificar uma semelhança entre eles. Desta forma os dados coletados são analisados estatisticamente (DIEHL; TATIM, 2004).

As entrevistas foram transcritas literalmente, respeitando a fala de cada entrevistada. Como o objetivo foi conhecer a opinião do entrevistado e não sua identidade, foi estabelecida a identificação de cada um realizando uma identificação de G1 para gestora 1, G2 para gestora 2 e assim sucessivamente.

Após a transcrição das entrevistadas, a pesquisadora analisou detalhadamente cada fala e organizou as opiniões por similaridade de respostas em cada questão. Como o instrumento de coleta foi organizado por categorias de análise dentro dos pressupostos da literatura, os dados foram apresentados por categorias, cujas informações transcorridas em cada uma delas, serão a partir das similaridades das falas.

Após a apresentação dos dados, os mesmos foram discutidos de acordo com a literatura que sustentou a fundamentação teórica desta pesquisa.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 8 - Síntese do delineamento da pesquisa.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar como as mulheres executivas conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior no município de Criciúma-SC.	Exploratória	Pesquisa em campo	Amostra não probabilística por julgamento	Entrevista semiestruturada	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente estudo serão abordadas as análises dos dados obtidos na pesquisa. Visto a participação de 13 mulheres que atuam em cargo de gestoras em uma Universidade do Extremo Sul Catarinense. A pesquisa buscou identificar e destacar o perfil das correspondentes e o processo de empoderamento, bem como a evolução e as expressões de empoderamento dessas profissionais ao longo da sua carreira.

4.1 PERFIL SÓCIOECONOMICO

O objetivo desta seção é apresentar o perfil socioeconômico das participantes desta pesquisa. Foram selecionadas 13 mulheres em cargos de gestoras de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense.

As entrevistas foram realizadas com as gestoras com o intuito de relatar o empoderamento das mulheres em cargos de liderança e suas respectivas trajetórias.

a) Faixa etária

O Quadro 9 apresenta a faixa etária de 13 mulheres gestoras entrevistadas.

Quadro 9 – Faixa etária

Entrevistada	Ano Nascimento	Idade
G11	1988	27
G3	1982	33
G6	1981	34
G7	1975	40
G4	1973	42
G12	1972	43
G2	1970	45
G8	1970	45
G13	1964	51
G9	1963	52
G1	1961	54
G5	1956	59
G10	1954	61

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o Quadro 9, é possível perceber que a variação da idade ocorre entre 27 a 61 anos. Sendo assim vale ressaltar que 3 (três) das entrevistadas possuem idade entre 27 a 39 anos, 5 (cinco) possuem de 40 a 51 anos e 5 (cinco) possuem de 52 a 61 anos. Esses dados indicam que as gestoras entrevistadas possuem um perfil mais experiência, frente a faixa etária apresentada.

b) Faixa salarial

A capacitação econômica visa garantir que os indivíduos possuem habilidades, capacidades, recursos, rendimentos e meios de vida sustentáveis (LUTTREL, 2009). Relacionado a isso a capacitação econômica possibilita que as mulheres possuam igualdade de acesso às oportunidades financeiras e de desenvolvimento, acelerando o progresso para a igualdade de gênero, e pode traduzir para a melhoria da eficiência econômica mundial (CHUNG, 2013). Deste modo, foi questionado a faixa salarial de cada gestora entrevistada, conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Faixa Salarial.

Entrevistada	Faixa Salarial	
G11	Acima de R\$ 2.000,00	30,77 %
G3	Acima de R\$ 3.000,00	
G7	Acima de R\$ 3.000,00	
G10	Acima de R\$ 4.000,00	
G13	Acima de R\$ 5.000,00	46,15 %
G6	Acima de R\$ 5.000,00	
G4	Acima de R\$ 6.000,00	
G2	Acima de R\$ 7.000,00	
G8	Acima de R\$ 7.000,00	
G9	Acima de R\$ 8.000,00	
G12	Acima de R\$ 10.000,00	23,08%
G1	Acima de R\$ 10.000,00	
G5	Acima de R\$ 11.000,00	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Sobre o perfil econômico das mulheres pode-se observar no Quadro 10 que 69,23% das entrevistadas possuem renda acima de R\$ 5.000,00. Esse resultado indica que estas mulheres possuem uma condição financeira mais equilibrada e autônoma.

c) Tempo que trabalha em cargo de liderança na instituição

Nesta pesquisa também se buscou saber quanto tempo cada entrevistada possui no cargo de liderança na instituição deste estudo, como mostra o Quadro 11.

Quadro 11 – Tempo que trabalham em cargo de liderança na instituição.

Entrevistada	Tempo no cargo de liderança na instituição
G7	1 ano
G6	1,5 anos
G11	1,5 anos
G3	2 anos
G4	3 anos
G8	6 anos
G13	7 anos
G9	7 anos
G2	14 anos
G12	15 anos
G1	15 anos
G5	15 anos
G10	20 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O tempo de trabalho das gestoras varia de cada entrevistada. De acordo com a pesquisa 5 (cinco) entrevistadas possuem de 1 (um) ano a 3 (três) anos de liderança em cargo de gestão, 3 (três) das entrevistadas possuem de 4 (quatro) a 7 (sete) anos e 5 (cinco) gestoras possuem de 14 (quatorze) e 20 (anos) em frente a um cargo de gestão.

Esses resultados indicam que mais da metade das entrevistadas estão há mais de 7 anos na instituição.

d) Graduação, especialização e Mestrado

Visto a crescente necessidade de formação nos cargos de liderança neste estudo, foi possível relatar na pesquisa a formação de cada entrevistada, como mostra o Quadro 12.

Quadro 12 – Grau de escolaridade.

Entrevistada	Graduação por Área	Pós-Graduação	Mestrado
G1	UNA HCE	Fundamentos da Educação	Educação
G2	UNA CSA	Marketing e Propaganda	Educação
G3	UNA SAU	Psicopedagogia	-
G4	UNA CET	Banco de Dados	-
G5	UNA HCE	Matemática	Educação
G6	UNA CSA	Marketing e Vendas	-
G7	UNA SAU	Psicologia da Educação	-
G8	UNA SAU	Educação e Arquivos	-
G9	UNA CSA	Marketing e Didática e Metodologia da Educação Superior	-
G10	UNA HCE	Psicomotricidade	Teoria e Prática Pedagógica
G11	UNA CSA	-	-
G12	UNA CSA	Gestão Contábil	Engenharia de Produção
G13	UNA HCE	Ensino da Arte	Educação

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando o Quadro 12 é possível perceber uma grande diversidade de cursos de graduação. É visto também que por se tratar de uma instituição de ensino superior, as gestoras dentro de suas áreas procuraram se aperfeiçoar na área de educação. É notório também o alto grau de escolaridades pelo fato de a metade já possuir mestrado, apenas uma das entrevistadas afirmou não ter concluído a especialização, porém a mesma está em andamento. Além disso, as entrevistadas afirmaram que estão sempre buscando alguma forma de se atualizarem através de cursos e formação continuada.

Diante das afirmações citadas a entrevistada G5 afirma que não é uma graduação que a conta. A graduação na verdade é a base é o começo do processo, depois disso você tem que estar continuamente estudando. Eu estou sempre até hoje estudando, hoje eu estou em mais um curso de extensão que a gente está buscando para conhecer mais um pouco da ferramenta que a gente está tentando entender no nosso setor.

e) Idade e função que iniciou no mercado de trabalho

A dimensão da contribuição econômica descreve o empoderamento das mulheres como aumento da produtividade econômica em duas categorias principais. O primeiro, o mercado de participação, que explica a influência das

mulheres nos mercados globais e locais concentrando-se na igualdade de gênero e sua relação com a remuneração, a contribuição e limitações sobre o envolvimento de mercado. A segunda categoria em que o empoderamento das mulheres aumenta o poder econômico e a produtividade é patrimônio de recursos. Para esta categoria, a desigualdade de bens e recursos entre os gêneros retrata as diferenças em termos de acesso e poder de barganha (CHUNG, 2013).

O Quadro 13 retrata a idade que cada gestora ocupou no início da carreira.

Quadro 13 – Idade e função que iniciou no mercado de trabalho.

Entrevistada	Idade que iniciou no mercado de trabalho	Cargo que ocupava
G2	14	<i>Treinee</i>
G1	15	Professora e Vendedora
G5	15	Professora
G7	15	Assistente de Produção
G12	15	Operadora de Áudio em Rádio
G6	16	Telefonista
G4	17	Auxiliar de Escritório
G3	18	Assistente Administrativo
G8	18	Assistente Administrativo
G9	18	Estagiária de Jornalismo
G11	18	Assistente Administrativo
G13	18	Professora de Musica
G10	23	Professora

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o Quadro 13 (treze) é possível verificar que mais da metade das entrevistadas (7) iniciaram suas carreiras antes dos 17 anos. As demais (6) iniciaram dos 18 anos em diante. Os cargos ocupados pelas gestoras no início de carreira, com exceção das entrevistas G1, G5, G10 e G13 que foi de professora, foram exercidos em cargos de assistente administrativo, telefonista e *treinee*.

f) Idade da primeira experiência em cargo de liderança

Em relação à idade que cada entrevistada iniciou no cargo de liderança na sua trajetória profissional, o Quadro 14 apresenta os resultados de acordo a pesquisa.

Quadro 14 – Idade da primeira experiência em cargo de liderança

Entrevistada	Idade da primeira experiência em cargo de liderança
G12	21 anos
G9	22 anos
G6	23 anos
G11	24 anos
G1	25 anos
G10	26 anos
G2	27 anos
G4	28 anos
G3	30 anos
G5	33 anos
G8	37 anos
G7	39 anos
G13	43 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando o Quadro 14 percebe-se todas as entrevistadas iniciaram seus cargos de liderança a partir dos 21 anos. Cinco gestoras (G3, G5, G7, G8 e G13) iniciaram acima dos trinta anos, as demais entrevistadas iniciaram os cargos de liderança antes dos 30 anos.

4.2 EMPODERAMENTO DAS MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA

Esta seção apresenta em etapas as ações, posicionamento e a participação das entrevistadas no processo de empoderamento, dentre as quais se destacam: bem-estar e sucesso profissional, reconhecimento da família, ações para ascensão profissional de outras mulheres, ascensão profissional, reconhecimento por mérito e processo decisório.

a) Bem-Estar e Sucesso profissional

O bem-estar é um aspecto fundamental para a igualdade entre os gêneros e o empoderamento feminino, entretanto em todo o mundo as mulheres padecem com risco a vida, a saúde e o seu bem-estar por decorrência da dupla jornada e sobrecarga de trabalho (MAGESTE, 2008). O desenvolvimento sustentável tem como propósito a geração de bem-estar para a presente e às futuras gerações (ROMANO; ANTUNES, 2002).

Diante deste pressuposto, foram questionadas as mulheres entrevistadas sobre o que significa para elas bem-estar e sucesso profissional.

Na medida em que as entrevistas foram transcritas, foi possível perceber que algumas gestoras apresentaram seu ponto de vista pessoal e profissional do bem-estar e sucesso profissional. O Quadro 15 apresenta as concepções de cada entrevistada.

Quadro 15 – opiniões sobre bem-estar e sucesso.

Bem-Estar	Sucesso
Fazer o bem	Realização no Trabalho
Estar emocionalmente equilibrada	Alcançar metas e objetivos planejados
Sensação de alegria e de realização	Sentir-se realizado, bem-estar
Qualidade de vida	Fazer o que gosta na vida pessoal e profissional
Ter um ambiente de trabalho agradável	Exercer atividades que trazem satisfação
Fazer o que gosta	Ser reconhecido, tornar-se referência de profissional

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir das considerações das entrevistadas é possível verificar que o bem-estar alcança vários âmbitos, para a entrevistada G7 bem estar está relacionado com a qualidade de vida das pessoas. Esta qualidade de vida influi no ambiente de trabalho que um profissional está inserido:

Estar bem, eu acho que está bem agregado a questão da qualidade de vida ao espaço que você ocupa os ambientes em que você frequenta e que vai te causar um bem-estar [grifo nosso] (G7).

Nesta mesma linha de pensamento a entrevistada G3 destaca o bem-estar como a qualidade de vida no âmbito profissional e pessoal. Para ela, trata-se da capacidade da mulher conseguir equilibrar seus diferentes papéis, como mãe, esposa e profissional. Na medida em que uma mulher consegue conciliar estas três responsabilidades, consegue alcançar seu bem-estar, qualidade de vida no trabalho e família, ao mesmo tempo.

Bem-estar é qualidade de vida, quanto eu consigo conciliar essa realização profissional e pessoal, e também esse lado pessoal tem a ver com outras pessoas não somente a mim, então bem-estar pra mim é isso é eu conseguir conciliar todas as funções que hoje agente exerce como mulher, que é mãe, esposa, coordenadora hoje do setor, e chefe, então assim é conciliar tudo e estar tudo de acordo. [grifo nosso] (G3)

Sobre outro ponto de vista a entrevista G9 afirma que para ela bem-estar é uma sensação de alegria e realização. Segundo ela, *“Bom para mim é quando a gente chega casa depois de um dia de uma jornada de trabalho, assim com uma sensação de alegria sabe de realização mesmo e isso pra mim me traz muito bem estar”* [grifo nosso] (G9).

Entretanto para a entrevistada G8 bem-estar está relacionado ao ambiente de trabalho agradável, onde você se sente bem e possui autonomia

para fazer o seu trabalho sem depender de contraordens. Segundo a entrevistada G8, “[...] seria as condições do trabalho, a qualidade de vida do teu setor da instituição do setor onde tu trabalhas. No dia a dia no ambiente de trabalho eu sinto bem estar porque é um ambiente agradável de trabalhar tu tens autonomia. ” [grifo nosso] (G8).

Sobre o ponto de vista da entrevistada G6 o bem-estar é fazer aquilo que gosta. Trata-se de uma realização pessoal e profissional para fazer aquilo que produz alegria e satisfação em relação ao cargo que ocupa. Segundo ela, quando se faz o que gosta, reflete no bem-estar.

Eu acho que é fazer o que eu gosto, eu me sentir bem no que eu estou fazendo, não mentir para mim mesmo na verdade. E se eu gosto do eu me faço, se eu me sinto bem, no meu lugar com as pessoas eu acho que isso reflete no meu bem-estar. [grifo nosso] (G6).

Sobre o mesmo ponto de vista a entrevistada G5 revela que além de se sentir feliz e realizada fazendo o que gosta ela destaca que o bem-estar está relacionado com o equilíbrio com as pessoas e com o ambiente de trabalho. Trata-se do prazer que alguém sente quando atinge seus objetivos pessoais e profissionais. A entrevistada ressalta que quando um profissional está bem profissionalmente, copia este bem-estar na família e no ambiente de trabalho.

Bem-estar é você se sentir feliz, realizada, em equilíbrio com as pessoas com o meio ambiente, sentindo prazer em trabalhar em atingir os objetivos que você estabeleceu, eu acho que o bem-estar é essa sensação gostosa de você estar bem com você mesmo e você estando bem com você mesmo você está bem na família você está bem no trabalho, você está bem em uma coordenação em uma gestão e até mesmo em trabalhos mais simples no lazer, para mim bem estar é isso é estar em equilíbrio com todos. [grifo nosso] (G5).

Referente ao sucesso profissional, a entrevistada G2 relata que o sucesso é quando alcançamos algo que tínhamos planejado, quando uma meta é alcançada. “*Sucesso pra mim é quando a gente alcança algo que a gente tinha planejado uma meta que você tinha se proposto seja profissional ou pessoal [...]* (G2) Seguindo o mesmo raciocínio a entrevistada G8 destaca que:

Sucesso é quando tu enquanto gestor consegue alavancar no desafio que te foi proposto, se o setor que tu gerencia ele progride ele avança tem a meta tem o planejamento e tu consegues executar esse planejamento tu te considera uma pessoa de sucesso. [grifo nosso] (G2).

Do ponto de vista da entrevistada G9 sucesso tem a ver com reconhecimento e referência profissional. Trata-se do prestígio que os outros

têm em relação a hierarquia ocupada, além da relevância da contribuição que a experiência profissional auxiliará outras pessoas.

Pra mim sucesso é quando a gente é reconhecido profissionalmente quando a gente acaba se tornando uma referência na área que a gente se dedica profissionalmente, quando as pessoas nos procuram por algum tipo de não só como uma consultoria formal mas também em situações informais onde te pedem sugestões algum tipo de orientação, eu acho isso revela o sucesso. [grifo nosso] (G9).

Sobre outro ponto de vista e da entrevistada G12, o sucesso significa ter um equilíbrio na vida pessoal e profissional. Para a G12 não basta ser realizada no trabalho, se esta realização não refletir na família. É perceptível que esta entrevistada valoriza muito os vínculos familiares, pois a felicidade do sucesso não pode caminhar somente numa mão única. Para ela, é necessário existir um equilíbrio para alcançar a felicidade.

Fazer o que me compete da melhor forma possível com muita competência, ética e responsabilidade e ao mesmo tempo ser feliz, [...] eu não consigo ter sucesso sendo uma excelente gestora professora mas não sendo uma excelente esposa, mãe, dona de casa, amiga então sucesso para mim é um complemento de fazer tudo bem feito tudo aquilo que me compete e ao mesmo tempo ser feliz. [grifo nosso] (G12).

Outra abordagem que corresponde ao sucesso é a realização e satisfação tanto pessoal quanto profissional, fazendo o que gosta como destaca a entrevistada G6. Essa afirmação dá ênfase no gostar do que faz como um requisito para o sucesso profissional.

Sucesso pra mim, primeiro é a realização pessoal e depois profissional, fazer o que eu gosto e eu acho que é uma consequência, na verdade não é eu ter sucesso, é fazer o que eu gosto e consequentemente eu acredito que a gente tenha sucesso nisso. [grifo nosso] (G6).

Sobre o mesmo ponto de vista a entrevistada G3 afirma que o sucesso está relacionado com satisfação pessoal e profissional. É possível verificar que a G3 tem a mesma percepção da G6, pois vincula a realização profissional com a maestria de exercitar sua profissional com satisfação.

Tem que atingir dois âmbitos, o pessoal e profissional. Pra mim sucesso é isso, então é a realização tanto do pessoal quanto do profissional é eu estar atuando nas atividades que eu exerço sendo aquilo que eu escolhi realmente se aquelas atividades estão me trazendo uma satisfação tanto profissional quanto pessoal, isso para mim é sucesso. [grifo nosso] (G3).

Para a entrevistada G13 o sucesso está relacionado com a felicidade em alcançar e realizar os seus objetivos e sonhos. Trata-se de vincular a felicidade no alcance dos seus objetivos e metas profissionais.

Sucesso é você ficar feliz com os objetivos que você alcançou você tem objetivos você tem sonhos você faz planos traça metas e se você conseguiu alcançar e ficou feliz com aquele resultado eu chamo isso de sucesso. Ficar satisfeita se sentir feliz porque alcançou aquele objetivo eu acho que serve para qualquer setor da vida família amizade não só trabalho vou dizer assim, mais especificamente no trabalho eu tenho metas tenho objetivos eu vou traçar a trajetória eu vou chegar lá gostei do que eu consegui, era isso que eu queria isso é sucesso. [grifo nosso] (G13).

É importante frisar, que a G13 faz menção que quando se alcança um objetivo, este produz reflexos em todos os âmbitos da vida. Para ela, quando alguém conquista aquilo que quer, isso é o sucesso.

b) Reconhecimento da Família

A definição básica de empoderamento de Malhotra (2002) se refere as decisões que influenciam a trajetória de vida de uma pessoa e subsequente a capacidade de exercer autonomia e fazer escolhas. Os exemplos incluem as decisões relacionadas com o casamento, a educação, o emprego. Um argumento é que, como tal, as escolhas estratégicas ocorrerem relativamente frequente na vida de uma pessoa (MALHOTRA, 2002).

Segundo Costa (2008), a entrada da mulher no mercado de trabalho garantiu um incremento na renda familiar, porém isso acarretou uma sobrecarga de trabalho para as mulheres, uma segunda jornada de trabalho e aumento de suas responsabilidades com a casa, os filhos e o casamento. Ao longo do tempo o empoderamento feminino se tornou um desafio para as tradições patriarcais, em especial dentro da família, houve uma mudança na dominação tradicional dos homens com as mulheres, dando-lhes autonomia e controle sobre suas ações e decisões. Assim os papéis dentro do conceito familiar foram se modificando assumindo formas democráticas, construindo novos mecanismos de responsabilidade e permitindo novas experiências dentro do contexto familiar.

O Quadro 16 mostra as contribuições e os principais aspectos das entrevistadas do âmbito do reconhecimento e incentivo familiar na trajetória de desenvolvimento de suas carreiras.

Quadro 16 – Contribuições das entrevistadas sobre o reconhecimento e incentivo familiar.

Reconhecimento familiar
Respeito nas decisões
Valorizar e incentivar os estudos
Compreensão e Estimulo
Apoio e Incentivo
Incentivo em buscar independência profissional e financeira
Influência nas decisões
Ensino de valores
Ajuda da gestão do tempo em casa
Disponer de benefícios para família para buscar sucesso

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A partir dos dados obtidos na pesquisa foi possível identificar que a família teve um papel fundamental para o desenvolvimento da carreira das entrevistadas.

A entrevistada G12 relata que desde criança os seus pais formavam os filhos para trabalho. Seu desenvolvimento profissional veio a partir do exemplo da sua irmã mais velha, que foi a primeira pessoa da família a fazer uma graduação de nível superior e ter ascensão profissional e neste sentido a entrevistada G12 seguiu os passos da irmã. Ela ainda afirmou que a sua irmã foi como um espelho para ela.

Nós não tínhamos histórico na minha família de ninguém fazendo nível superior [...] eu tive uma irmã que começou a ter uma trajetória diferente assim realmente buscar não só trabalhar, trabalhar também mas estudar e se capacitar cada vez mais e buscando sempre “n” alternativas de conhecimento não só no nível técnico mas outras alternativas também e ela foi a grande incentivadora para que eu e a minha outra irmã que éramos mais novas estudássemos [...] Ela foi um espelho para nós.[grifo nosso] (G12).

Sobre a mesma linha de pensamento a entrevistada G13 revela a importância que a sua irmã teve de estimular e incentivar a sua saída de casa que era localizada no interior, para buscar uma formação acadêmica e independência financeira em uma cidade mais desenvolvida, e que o apoio e o amparo da sua irmã foi fundamental nesse processo.

Olha eu sempre penso que se eu não tivesse vindo atrás da Marlene minha irmã [...] se ela não tivesse me trazido e me amparado teria sido bem difícil [...] ela foi uma das pessoas fundamentais assim para aquele momento importante da minha saída lá da casa dos meus pais com 17 anos para vir para cá para estudar. [grifo nosso] (G12).

A entrevista G8 destaca o quanto seus pais foram essenciais para o desenvolvimento da carreira profissional. Os mesmos foram os maiores incentivadores nesse processo, pois abriram mão de ter uma filha mulher em casa ajudando nos afazeres do lar, para se dedicar aos estudos e carreira

profissional. Ela ainda conta que muitas vezes os pais auxiliavam com despesas financeiras por conseguir morar em outra cidade para poder estudar.

Os meus pais foram os grandes incentivadores, por ter vindo de uma família do interior eles também abriram mão de ter uma filha em casa ajudando para também me auxiliar nas despesas de aluguel, moradia alimentação eu penso que eles também deixaram de fazer algumas coisas para eles para investir na minha carreira profissional enquanto aluguel de apartamento, alimentação mensalidades então eu penso que eles foram os grandes incentivadores e apoiadores, eles sempre me apoiaram para estudar.[grifo nosso] (G8).

Na mesma linha de raciocínio as entrevistadas G4 e G2 enfatizam que sua mãe sempre incentivou a prioridade nos estudos, que as outras coisas poderiam esperar, apesar da situação de dificuldades financeiras, mas que o estudo seria muito importante para o seu desenvolvimento. O apoio financeiro de sua família foi até o ensino médio, após isso, na graduação, o incentivo foi mais no sentido de motivação.

Foi a minha mãe, ela sempre dizia olha até o ensino médio eu pago pra vocês no sentido assim que mesmo não tendo condições eles priorizaram isso porque na minha realidade ou eu ia ser uma empregada doméstica, ia trabalhar na casa de alguém ou ia ajudar na agricultura ou ia casar cedo, mas a mãe disse não vocês até o ensino médio vocês não vão trabalhar vocês vão estudar e a partir daí vocês vão procurar a faculdade, porque aí vocês já vão ter dezesseis, dezessete anos, então vocês vão seguir o caminho, assim minha mãe foi fundamental nesse processo.[grifo nosso] (G2).

A entrevistada G3 contribuiu relatando a importância do ensino dos pais aos valores pessoais, que foram fundamentais na sua carreira e que a base forte da família contribuiu para que ela pudesse sempre ir a diante e não desistir diante das dificuldades. Para ela, o incentivo aos estudos se tratava de ter a possibilidade de mudar sua realidade de vida, pois historicamente seria uma empregada doméstica ou dona de casa.

Eu acho que muito do que eu sou veio da minha família, principalmente minha mãe, ela sempre entendeu que a educação era algo que ia mudar a nossa realidade, minha família é uma família humilde de agricultores e lavradores, nem minha mãe nem meu pai conseguiram completar o ensino fundamental, mas a minha mãe ela tinha muito isso por conta de uma condição deles na época, mulheres não estudavam tinham que casar cedo essa história, e também por conta de condições financeiras, mais para ela a educação era a única condição de mudar a nossa realidade a realidade das filhas dela, então isso ela passou na nossa educação que era estudando que a gente ia conseguir alguma coisa na vida, eu tenho pra mim assim que ela primeiro enquanto mãe e pai me apoiou, mais ela foi a maior incentivadora.[grifo nosso] (G3)

Na mesma linha de pensamento a entrevistada G6 destaca que até hoje os pais são incentivadores e influenciadores nas tomadas de decisão de

sua vida, pois os princípios e valores que eles ensinaram, fizeram com que ela conseguisse alcançar o sucesso profissional.

Eles foram essenciais, a gente sempre tem que ter uma base forte digamos assim, a minha família sempre me incentivou principalmente a estudar, uma coisa que o meu pai sempre disse pra mim é. Estudo ninguém tira da gente, então qualquer outra coisa pode ser tirada o estudo e o conhecimento nunca ninguém tira da gente, então sempre incentivou agente a estudar a fazer faculdade, fazer pós-graduação e respeito profissionalismo, então eles foram e são essenciais até hoje em todas as decisões que eu tomo, em todos os caminhos, hoje eu já sou casada, mas mesmo assim, eu recorro aos meus pais em tudo que eu preciso, em todas as decisões importantes da minha vida.[grifo nosso] (G6).

Para a entrevistada G10, o marido foi importante em ajudar e incentivar nos estudos e como consequência na carreira profissional. A sensação de tranquilidade por ter o apoio do marido foi fundamental, pois para a entrevistada G10, trata-se de um suporte familiar que reflete na vida profissional.

Acho que o meu marido, acho que o meu marido pro desenvolvimento da carreira, acho que ele assim sempre me incentivou bastante sempre me apoiou, eu acho que a gente se sentindo apoiada traz uma tranquilidade no sentido de fazer as coisas bem feitas de saber que eu tiver que ficar fora do horário eu vou ficar, que eu tenho um suporte em casa, acho que foi ele. [grifo nosso] (G10).

Segundo a entrevistada G12, um fator importante é a parceria nas relações. Afirma que em sua família encontrou apoio e ajuda para gerir e administrar suas várias funções no dia a dia. Depois de casada o seu marido principalmente, que é muito parceiro na gestão do tempo com seus afazeres e com o cuidado com os filhos. Deste modo ela acredita que tem condições de seguir em frente para o alcance de seus objetivos e metas na vida profissional.

Fundamental porque você tem que ter parceiros primeiro parceiros e pessoas que acreditam na gente e nos colocam para frente, primeiro os pais que são início desse caminho os irmãos e até amigos, mas depois uma vez casada o esposo, ele reconhecer a importância de eu estar trabalhando de estar se aperfeiçoando e ser parceiro nisso, até na gestão do tempo comigo a até na gestão do tempo com os meus filhos para eu ter condições de ir em frente assim como eu também faço a mesma coisa com ele sou parceira quando é ele que precisa, então é fundamental. [grifo nosso] (G12).

Buscar a independência e prover o sustento da família gerou uma mudança dentro da constituição familiar, pois as mulheres passaram a deixar de lados outros assuntos e buscar em primeiro lugar o âmbito profissional (LUIZ; FUCHINA, 2008). Associado a isso outro ponto também levantado por uma das entrevistadas G9 foi a importância do apoio e a compreensão dos

filhos e o do marido em relação aos horários oscilantes do trabalho. Muitas vezes ela teve que abdicar de algumas coisas pessoais para se dedicar a vida profissional, e nesse aspecto, sua família sempre teve compreensão e estímulo.

Fundamental porque particularmente assim se os meus filhos não tivessem sido, principalmente eles muito participes das minhas atividades eu não teria acho tido uma oportunidade de me desenvolver em algumas questões, o meu trabalho é um trabalho que tem horários oscilantes por exemplo e isso requer as vezes ter que abdicar de algumas questões pessoais para poder se dedicar um pouco mais a questão profissional então, e nesse aspecto em casa eu sempre tive muita compreensão e muito estímulo também para buscar alternativa, agora mesmo por exemplo eu resolvi fazer mestrado e o meu estímulo veio de casa, eu até não estava assim muito digamos muita convicta de que este era o momento até porque andava um pouco cansada e tudo, mas o estímulo veio de casa, de uma nova busca de uma nova descoberta e tal, então pra mim é fundamental.[grifo nosso] (G9)

O que é possível constatar, é que apesar das mudanças na sociedade a mulher ainda está moldando sua relação profissional com a relação familiar. Assim como a vida profissional tem influência na família, a vida familiar também acarreta influência na vida profissional podendo trazer benefícios ou malefícios. Deste modo, o apoio familiar para a mulher é considerado importante neste contexto de conflitos: o apoio instrumental e o apoio emocional. O apoio instrumental diz respeito a participação efetiva dos familiares nos cuidados e rotinas com a casa, o apoio emocional significa auxílio em forma de conselhos, incentivos e afeição. Estes apoios ajudam as mulheres diante de conflitos entre a vida profissional e familiar, e são determinantes para o seu empoderamento (LINDO; CARDOSO; RODRIGUES, 2007).

c) O Exercício da Liderança

O *Empowerment* significa dar aos indivíduos o poder de tomar decisões, de liderar, de estar em frente às linhas de decisão, visando aproveitar o melhor do capital humano, mas não apenas delegando poder verbalmente, é necessário dispor de reais condições para agir no exercício e desenvolvimento de suas responsabilidades (FRANCO; LIMA, 2010).

Neste sentido durante a pesquisa foi questionado as entrevistadas como elas se sentem exercendo um papel de líder. A maioria afirmou que é um

sentimento de muita responsabilidade e que a relação da equipe é muito importante nesse processo. Um ponto digno de nota é que elas se sentem confortáveis, pois o papel de líder e o exercício de liderança começaram a aparecer desde cedo nas suas vidas. O Quadro 17 apresenta a síntese das contribuições das entrevistadas diante do questionamento.

Quadro 17 – Contribuições em relação ao sentimento do exercício de liderança

Exercício de Liderança
Postura em frente ao trabalho
Responsabilidade
Relação com a equipe
Característica de personalidade
Desafio
Desenvolver pessoas
Ética

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dentre os aspectos citados, a entrevistada G1 destaca que exercer um papel de líder tem a ver com a postura em frente ao trabalho e com a organização em que você atua. Para ela a liderança deve ser exercida de forma coletiva. Ao liderar um grupo o líder deve estar ao lado deste e não necessariamente na frente, as delegações e atribuições precisam ser exercidas com paciência percebendo o potencial de cada colaborador.

Eu não sei o que é isto certamente, mas a liderança tem a haver com a postura tua a frente do seu trabalho uma postura tua com relação a tua instituição uma postura da gente diante da vida, e a liderança para mim ela pode ser exercida de uma forma coletivizada eu posso liderar um grupo mas eu preciso estar com aquele grupo ao lado daquele grupo não necessariamente a frente mas eu posso caminhar junto ir dividindo as funções do setor e delegando com amor mesmo com paciência percebendo o potencial de cada pessoa do meu grupo [...][grifo nosso] (G1).

Sobre o mesmo ponto de vista, a entrevistada G7 relata que o fato de ser líder não quer dizer que você está sozinho. A liderança só é possível se existir uma equipe, haja vista que o líder precisa saber ouvir e partilhar as situações com sua equipe, conseqüentemente a liderança se dará de forma tranquila, competente e o reconhecimento será atrelado a isso. “Na questão liderança [...] líder não pode pensar que ele está sozinho que comanda sozinho né ele tem que ouvir ele tem que partilhar todas as situações então eu me sinto tranquila”[grifo nosso] (G7).

O modo de pensar das entrevistadas G9 e G11 são bem semelhantes, a responsabilidade e cobrança caminham junto com liderança. “Então é uma responsabilidade querendo ou não tu estás mais exposta o teu

trabalho ele é mais exposto então tu precisas dar mais resultados” [grifo nosso] (G11) Neste sentido a entrevistada G9 revela a importância de um líder ter clareza sobre as suas responsabilidades “[...] porque o líder é um formador de opinião um decisor, e as nossas decisões, as nossas escolhas elas tem impactos grandes assim na organização”. [grifo nosso] (G9).

Entretanto a entrevistada G10 revela a experiência na área de liderança e coloca que o líder faz a equipe e que a equipe também faz o líder, pois o líder tem o dever de direcionar a sua equipe, mas a equipe é o suporte para o líder conseguir atingir suas metas e objetivos. Ter uma boa relação com a equipe é fundamental, pois deste modo o líder se sente mais seguro e confiante.

Olha eu já tenho uma certa experiência nesse sentido então, foi como eu te falei anteriormente, quando tu tens uma equipe boa uma equipe que tu pode contar uma equipe que é competente que cada um faz a sua parte e se precisar faz além daquilo que está ali para fazer, é uma equipe proativa, um líder se sente mais tranquilo mais seguro, porque o líder ele pode até dar o tom, puxar o processo, mais sem uma equipe ele não é nada, liderança quer um conjunto de pessoas, um conjunto de pessoas que vão te ajudar te dar suporte eu sempre vi assim e sempre fui um tipo de gestora que gosto muito de discutir as coisas com a minha equipe.[grifo nosso] (G10)

Por outro lado, a entrevistada G8 coloca que no ambiente de trabalho o líder precisa distinguir as suas relações com os colaboradores, no caso da entrevistada G8 trata-se de uma ascensão profissional no próprio setor onde iniciou, “no ambiente de trabalho tu tens uma relação de amizade e quando tu te torna gestor, líder daquela equipe automaticamente os papéis eles mudam” [grifo nosso] (G8). O líder precisa ter uma postura de liderança, assumir suas responsabilidades e fazer as cobranças necessárias da equipe, a principal responsabilidade do líder é gerir sua equipe para que a missão da organização seja executada.

Para a entrevistada G2 a liderança traz desafios e certa exposição do indivíduo, porém isso é característica da sua própria personalidade. Desde pequena teve que assumir grandes responsabilidades para cuidar da casa e dos irmãos mais novos, “eu sou filha mais velha e assumi a responsabilidade porque a minha mãe trabalha fora pra que eu pudesse estudar, eu estudava, mais eu tinha que assumir as responsabilidades de casa”[grifo nosso] (G2)., na escola o seu papel de liderança começou a aparecer nitidamente, “quando estava no colégio trabalhos em equipe eu puxava, chamava a responsabilidade

pra mim [...] se tinha que ter alguém para fazer esse processo eu me prontificava a fazer, então eu sempre assumia esse papel de liderança". Para ela exercer o papel de líder é algo natural e que dá prazer [grifo nosso] (G2),

Outro ponto de vista relatado pelas entrevistadas G4 e G12, é referente ao sentimento de desafio do papel da liderança, a motivação junto com a equipe, a responsabilidade de fazer um bom trabalho, melhoria nos processos e comunicação eficaz que são elementos que os líderes precisam aperfeiçoar constantemente.

Muitas vezes desafiada buscando sempre fazer o meu melhor [...] porque o trabalho é muito melhor construído, trabalho mesmo de apresentar direcionamentos se eu ouvir para saber realmente o que orientações passar, então saber ouvir importantíssimo nesse papel e a comunicação eu procuro melhorar cada vez mais a comunicação por perceber que a comunicação é fundamental, muitas vezes a gente pensa que está muito claro o que a gente falou e o que está na nossa cabeça também está na cabeça de um outro tenho a certeza que não é assim e trabalho mais por perceber que precisa ter comunicação, comunicação eficaz e de várias formas por escrito via oral de várias formas , e também estar sempre consciente da importância que a gente tem no papel de líder porque um direcionamento que a gente passa pode fazer com que todo resultado de algo muitas vezes grandioso saia errado.[grifo nosso] (G12).

Do ponto de vista da entrevistada G5 e G13 o papel de liderança é algo muito bom, que traz uma ótima sensação no sentido de desenvolver pessoas, estabelecer e alcançar objetivos junto a equipe. Para o líder conseguir o sucesso é necessário entender o potencial de cada colaborador da sua equipe e tirar o máximo de cada um, para que eles possam se desenvolver e se sentirem valorizados e como consequência obter os melhores resultados.

Então em termos de sentimento é muito bom liderar grupo. É muito, muito bom saber que você pode mover pessoas que você pode ouvi-las você pode cativá-las, você pode junto estabelecer objetivos e você pode junto alcançar e gosto muito de trabalhar com pessoas isso é uma das coisas que eu mais gosto. E quando você está na liderança de certa forma, você se sente meio que alguém no papel de acompanhar desenvolver e ajudar um grupo de trabalho acho que é um sentimento ótimo [...] na coordenação de um grupo você tem a responsabilidade primeiro de dar conta de atingir esse sucesso né ou essas metas que esse grupo precisa estabelecer e ao mesmo tempo lidar com pessoas para que essas pessoas se sintam valorizadas para que essas pessoas deem o máximo de si daquele movimento para que elas se sintam bem onde elas estão [grifo nosso] (G15).

Para a entrevistada G6 a ética e o respeito estão relacionados com o papel de liderança. O fato de ser uma líder, compreende em deixar a equipe em harmonia para que o trabalho aconteça da melhor forma. Ser uma líder exige muita ética, pois alguns momentos são delicados e é preciso

discernimento para trabalhá-los da melhor maneira possível sempre baseado no respeito.

É um papel de bastante responsabilidade, é difícil eu confesso, mas eu exerço baseado sempre no respeito, em tudo que eu faço é baseado no respeito, todos nós temos nossas funções aqui dentro, e a minha função seria que a equipe toda esteja em harmonia para que os trabalhos aconteçam e isso sempre baseado no respeito, não me vejo assim como querendo ser a melhor líder (gestora) eu tento lidar com todos da melhor forma, mas sempre buscando o melhor de cada um deles aqui, nas funções que eles exercem é algo natural.[grifo nosso] (G6).

O papel do líder é contribuir com os colaboradores no sentido de alcançar metas, treinamento, direcionar objetivos, dar apoio, motivação, ou seja, é criar condições para que as pessoas se desenvolvam e se tornem auto dirigidas. É a partir daí que os líderes podem assumir com mais facilidade e influência seu papel nas organizações, tendo como resultado o alcance e suas metas e a satisfação do resultado. (DUARTE; PAPA, 2011).

d) Percepção das pessoas quanto mulheres em cargos de liderança

O empoderamento feminino implica na alteração da posição da mulher frente à sociedade. As mulheres que se encontram em cargos de liderança nas organizações é resultado desse processo de empoderamento. A mulher passou de uma condição de subordinada para uma posição de destaque, alterando relações patriarcais, buscando a sua valorização e autonomia em todos os âmbitos de suas vidas (LISBOA, 2008).

Diante deste cenário foi questionado as entrevistadas quanto a sua percepção sobre a opinião de outras pessoas, sendo ela uma mulher ocupando um cargo de liderança.

Para a entrevistada G1, a sua disposição em ter uma vida profissional foi bem vista pelas pessoas do seu redor. Ela não teve preocupação quanto a isso, pois a profissão inicialmente escolhida de professora sempre foi ocupada por mulheres. Após assumir o cargo de gestão ela relata que em algumas situações que se deparou em reuniões e congresso com mais presenças masculinas e ela sendo a única mulher, porém isso a intimidou e nunca percebeu nenhum tipo de preconceito das pessoas por questão de gênero.

Quando a gente se dispõe a ter uma vida profissional agente encaixa uma coisa aqui outra coisa ali e a gente consegue levar, acho que as mulheres tem todo o merecimento todo o valor eu nunca fiquei muito preocupada com isso até porque aqui eu sou professora e a grande maioria das professoras pelo menos nas escolas de ensino fundamental foram sempre mulheres, mas eu me sinto muito bem muito tranquila não me lembro de ter tido uma situação assim: a quem ela é... quem ela pensa que é... e estar aqui no grupo de homens e tal... e já fui representar a Unesc em reuniões de turismo e outras áreas e eram somente homens e eu estava lá só eu de mulher e aí me pus a pensar um pouco assim: olha que interessante mas esse panorama vai mudar.[grifo nosso] (G1).

Para a entrevistada G2, sua percepção hoje é de uma boa aceitação das pessoas para as mulheres em cargos de liderança, pelo menos no seu caso, “eu sempre fui muito bem aceita, na verdade assim eu não senti nenhum tipo de preconceito de ser mulher e estar no lugar de liderança” [grifo nosso] (G2). Como a entrevistada G1, ela associa isso ao fato de estar em uma instituição de ensino onde a presença da mulher já é mais comum há tempos.

Porque nas áreas que trabalhei esse aspecto feminino era importante na educação a mulher se comunica bem tá acostumada eu não tive filhos, mais tem a questão da educação da comunicação, então é natural ver mulher dentro da educação, e antes quando eu trabalhava na iniciativa privada são áreas bem femininas também, então não percebi uma discriminação muito grande. [grifo nosso] (G2).

No ponto de vista da entrevistada G8, não é perceptível na instituição de ensino nenhuma discriminação quanto a mulheres exercerem cargos de liderança, mas que nas outras empresas em que não vendem conhecimento ainda existe algumas dificuldades das mulheres chegarem a ascensão profissional, pelo fato de que historicamente o homem tem mais disposição de envolvimento com o trabalho.

Não vejo essa discriminação hoje dentro da instituição eu penso que na Unesc agente já conseguiu este espaço nas outras empresas e nas grandes empresas que não fabricam educação penso que ainda tem muito esse “tabu”, muito isso de não respeito pelas mulheres na gestão, mas na Unesc penso que a gente não tem esse problema, eu vejo desta forma eu penso que aqui já está resolvido. [grifo nosso] (G8).

Sobre o mesmo ponto de vista a entrevistada G11 destaca que as pessoas a avaliam de forma positiva, haja vista que a mulher possui algumas habilidades específicas que para o setor dela tem influências boas.

Então eu vejo que as pessoas veem bem, não acredito que as pessoas veem mal porque no setor eu acredito que tenha que ser uma mulher, porque a mulher ela é mais, ela sente mais, ela tem mais habilidade pra estar conversando para estar negociando, gerindo os conflitos e eu penso que as pessoas veem dessa forma também, pelo menos aqui na universidade eu sinto isso sabe, eu sei que na maioria dos cargos de liderança as mulheres não são tão bem

vindas, mas eu não percebo isso aqui dentro da Unesc, pelo menos pra mim não é visível e para o meu setor, eu vejo as pessoas conversam entre si e deixam aberto que é importante uma mulher devido as especificidades do setor mesmo. [grifo nosso] (G11).

Segundo Malhotra (2012), sem capacidade individual ou coletiva das mulheres a reconhecer e utilizar os recursos em seu interesses próprios, os recursos não podem trazer *empowerment*.

e) Ascensão Profissional

Muito se avançou no que diz respeito a posição da mulher no mercado de trabalho, as mulheres começaram a desenhar suas trajetórias e mostrar sua capacidade de liderança nas organizações, deste modo a ascensão profissional das mulheres antes inimagináveis, hoje impulsiona mudanças sociais colocando em questão o tradicional modelo do homem como provedor das famílias (VELHO, 2011). Diante dos fatos questionamos as entrevistadas como ocorreu ascensão profissional de cada uma em suas respectivas trajetórias, conforme demonstra o Quadro abaixo.

Quadro 18 – Ascensão Profissional.

Entrevistadas													
Estágios	Início em cargos operacionais										Início como professoras		
	G1	G2	G3	G4	G6	G7	G8	G9	G11	G12	G13	G10	G5
Estágio 1	Vendedora	Treinee	ssistente Administrativo	Auxiliar de Reprografia	Telefonista	Auxiliar de Produção	Estágio	Estágio	Telefonista	Assistente Administrativo	Professora	Professora	Professora Ensino Médio
Estágio 2	Assistente Administrativo Comercial	Assistente Administrativo	Criação de Projetos	Auxiliar de escritório	Assistente Administrativo	Secretária	Assistente Administrativo	Assistente Administrativo	Assistente Administrativo	Gerente	Coordenadora de Setor	Coordenadora Pedagógica	Professora Graduação
Estágio 3	Assistente Administrativo na área da educação	Gerente de Comunicação	Psicóloga	Auxiliar de Periódicos	Estágio	Assistente Administrativo	Assessora do Setor	Coordenadora do Setor	Gestora do Setor	Professora	Gestora de Setor	Coordenadora de Graduação	Gestora de Setor
Estágio 4	Professora	Gestora de Setor Administrativo	Analista de setor	Secretária de Coordenação	Auxiliar de Consultoria	Psicóloga	Gestora do Setor	Professora		Coordenadora de Setor		Gestora de Setor	
Estágio 5	Gestora de setor	Professora	Gestora de setor	Analista de Biblioteca	Supervisão Comercial	Gestora do Setor		Gestora do Setor		Gestora de Setor			
Estágio 6		Gestora de Setor		Gestora do Setor	Gestora de Setor								

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Diante da trajetória peculiar de cada gerente a entrevistada G3 relata que sua ascensão aconteceu bem naturalmente não foi algo que ela buscava naquele momento, pois seu foco estava na família, mas ela aceitou a oportunidade que havia aparecido e se desenvolveu profissionalmente e se sentiu realizada em todos os aspectos.

Então eu me formei em psicologia em 2006 trabalhava aqui na Unesc como secretaria de curso [...]dois anos parada em casa assim foi a onde eu engravidei logo em seguida também meu filho nasceu em 2007 foi um ano depois de formada eu já estava com um bebe daí fiquei um ano em casa depois eu comecei a trabalhar em projetos sociais da justiça federal[...]já surgiu uma vaga aqui no setor de estágios de analista de estágio eu concorri a vaga me inscrevi e acabei passando nesse tempo a gestora que estava aqui saiu foi para um outro setor e veio outro gestor para cá, naquelas demissões que tiveram aí esse gestor foi solicitado que ele desse aula daí foi tirado todos os professores de cargos administrativos de setores administrativos e daí como eu já estava por dentro de todas as questões do setor, das leis de estágios, e já estava atuando nos fóruns estaduais de estágios e tudo, daí fui convidada a assumir o setor isso foi em 2013 e estou até hoje. [grifo nosso] (G3).

Para a entrevista G6 sua ascensão foi diferente, ela passou por vários cargos operacionais e administrativos sempre buscando seu crescimento dentro da organização, buscando se capacitar e mostrar o seu potencial “eu comecei como auxiliar do financeiro e cheguei até a supervisão comercial tive muitas oportunidades lá dentro e todas as oportunidades que eles me deram eu aproveitei, aceitava tudo”. [grifo nosso] (G6). Porém a mesma relata que chegou um momento da sua carreira que aquela função não estava mais satisfazendo suas expectativas, ela buscou novos desafios em outras organizações precisando passar por alguns processos seletivos, em que relata que os outros concorrentes eram todos homens e que sua experiência foi um quesito essencial para conseguir aquela vaga almejada de gestora. “Quando eles me chamaram eles me disseram que a minha experiência foi que me diferenciou dos outros cinco concorrentes, aliás eu era a única mulher os outros eram todos homens.” [grifo nosso] (G6)

As entrevistadas G5, G10 e G13 iniciam suas carreiras como professoras de ensino médio e em função de buscar seu crescimento profissional foram se especializando e aumentou seu grau de escolaridade, passando a serem professoras de graduação e nesse processo as oportunidades foram aparecendo coincidindo com suas capacidades profissional e experiências.

Então eu fui aluna aqui [...] fiz especialização aqui também sempre gostei muito de estudar de ler de buscar depois eu fiz o mestrado e com o mestrado que eu pude trabalhar como coordenadora pedagógica, depois eu vim para a diretoria de graduação, e dentro da diretoria que eu fui convidada para coordenar a diretoria de graduação, depois fui convidada para assumir como pro-reitora [...] e depois de lá foi quando eu fui convidada para assumir esse setor como gestora. [grifo nosso] (G10).

Durante a trajetória profissional, a entrevistada G13 comenta que iniciou como professora autônoma e depois foi convidada e lecionar em escolas, deste modo buscou na especialização e no mestrado requisitos para poder crescer na instituição.

Eu não fiquei só na professora de música, eu ampliei, aproveitei as oportunidades fui estudando fui fazendo mestrado em educação com pesquisa sobre ensino da arte não da música e eu nunca me esqueço uma frase que uma coordenadora disse numa reunião: a gente não tem que ser empregado, a gente tem que ser empregável, porque se eu não abrisse a minha cabeça eu continuaria com aquela uma disciplina de música até hoje, mas não eu disse não péra ai eu sou pedagoga eu posso trabalhar isso, isso e aquilo não péra ai estou dentro do curso de artes e fui lá fiz uma pós-graduação em fundamentos metodológicos da arte eu fui atrás ai fui fazer o mestrado sobre o ensino da arte então justifica a minha presença no curso.[grifo nosso] (G13).

Do mesmo modo a entrevistada G5 relata que sua carreira foi muito facada nos seus objetivos, as oportunidades que encontrava procurava sempre se dedicar aquilo que propunha. Inicialmente trabalhava de forma informal na empresa da família, mas queria fazer sua carreira “talvez pela geração dos nossos pais da insistência de uma formação consistente com qualidade e questão de estabilidade etc., de uma certa forma estabeleceu para mim um perfil” Assim concluiu sua graduação, especialização e o mestrado que para ela foi um diferencial, que trouxe outro olhar sobre a área que atuava, educação, a partir daí surgiu a vontade de em se envolver na área de gestão.

Um diferencial para mim foi o mestrado eu acho que me deu um novo uma nova forma de enxergar a educação e com o mestrado eu me motivei a pensar em alguma coisa na área de gestão para tentar ajudar um pouco mais porque até então meu papel era professora em sala de aula e nessa instituição na vice direção eu já havia ficado algum tempo como secretária no administrativo mais eram funções mais de rotina e ai quando eu fui para o mestrado o meu olhar sobre a educação mudou bastante no sentido de eu me preocupar muito mais com a formação com os jovens com a formação dos professores para atuarem nas escolas e nesse movimento surgiu o convite para a área de gestão na instituição logo após o mestrado já veio o convite e estou até hoje. [grifo nosso] (G5).

Sendo assim analisando todos os relatos, é importante ressaltar o tempo de carreira de cada entrevistada. Deste modo o Quadro 19 indica o tempo da trajetória profissional de cada gestora entrevistada.

Quadro 19 – Tempo de carreira.

Tempo de carreira	Anos												
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13
	39	31	5	25	4	18	25	27	34	38	9	28	33

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O Quadro 19 mostra que as entrevistadas possuem no mínimo 4 (quatro) anos de carreira, mas a maioria delas possuem mais de 15 anos, as entrevistadas G1, G2, G9, G10 e G13 se destacam com mais tempo de trabalho das demais, acima de 30 anos, as entrevistadas G3, G5, G6, G7, G8, G11 e G12 possuem entre 4 (quatro) a 28 anos de carreira.

Alcançar o empoderamento está intimamente ligado ao tratamento das causas da perda de poder e o combate nas desvantagens causadas pelo preconceito. Apesar das múltiplas raízes ideológicas do conceito, a capacitação pode ser amplamente definida como uma progressão que ajuda as pessoas a ganhar o controle sobre suas próprias vidas e aumenta a capacidade das pessoas de agir sobre questões que eles mesmos definem como importante (MALHOTRA, 2012).

f) Significado de ascensão profissional para as entrevistadas

A inserção da mulher no mercado de trabalho e sua potencialidade como gestora vêm ocorrendo transformações na modernidade (GOMES, 2005), nos dias atuais a ideia de modernização e o progresso social, além da crescente qualificação e a capacitação profissional abriram novos horizontes antes não permitidos. Apesar de a mulher ainda carregar a concepção de cuidadora do lar e todos os aspectos associados a ela, ela ainda continua buscando sua igualdade dos direitos em todos os campos, profissional, pessoal e afetivo (LUIZ; FUCHINA, 2009).

Deste modo o Quadro 20, apresenta os significados de ascensão profissional no ponto de vista das entrevistadas.

Quadro 20 – Significado ascensão profissional.

Significado de ascensão profissional
Aceitar desafios maiores
Reconhecimento
Determinação, responsabilidade e comprometimento
Oportunidade
Remuneração
Realização pessoal

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dentro dos aspectos levantados pela entrevistada G1 a ascensão profissional trata-se de aceitar novos desafios, a coragem e capacidade de buscar novos desafios, coisas maiores para sua própria satisfação e realização caracteriza ascensão profissional.

Ainda bem que tem isso de ascensão profissional porque tu já pensou em ficar a vida inteira fazendo a mesma coisa sabendo que você tem formação capacitação coragem e capacidade de fazer outras coisas maiores? Eu acho que ascensão profissional para mim tem a ver com você aceitar desafios maiores. [grifo nosso] (G1).

Para a entrevistada G2, o reconhecimento profissional é o fator principal para a ascensão profissional, pois permite oportunidades de evolução dentro da organização. A entrevistada enfatiza que a ascensão só é possível ao longo do tempo de forma em que as responsabilidades e os desafios vão se tornando mais complexos e o seu nível de decisão vai se tornando mais frequente.

Eu acho que ascensão profissional para mim é quando você vê o seu trabalho reconhecido e ao longo desse reconhecimento você vai recebendo propostas de evolução dentro disso, então a ascensão profissional você vai acumulando conhecimentos e você vai acumulando funções sendo responsáveis por funções e atividades mais complexas [...] então mas eu vejo a ascensão desta forma tanto na complexidade dessas atividades que eu tenha que fazer no nível de decisão quanto nessas funções nesses cargo que a gente vai galgando nessa escala. [grifo nosso] (G2)

Outra entrevistada, a G9 contribui dizendo que o reconhecimento é a base para a ascensão, “é quando a gente passa a ser reconhecida pelo o que a gente faz e de alguma forma as pessoas até utilizam agente como uma referência para determinado tipo de informação”, [grifo nosso] (G9), sendo que a remuneração também é um reflexo da ascensão, mas que na verdade é uma consequência daquilo que você vai construindo ao longo da carreira, “as pessoas vão te dando um crédito, chegando em você, essa coisa da credibilidade mesmo e ai tudo isso vai colaborando para a construção, justamente de até uma perspectiva salarial melhor.”[grifo nosso] (G9)

A entrevistada G5 relaciona a ascensão profissional com a complexidade e competência de suas funções. Obter cargos mais elevados e com destaque, tendo uma remuneração também elevada de acordo com as responsabilidades que possui também caracteriza o crescimento profissional.

Significado de ter ascensão profissional é a possibilidade de exercer atribuições mais complexas que necessitam de novas competências. É assumir cargos com mais destaque, remuneração e satisfação pois devem fazer parte de metas e objetivos planejados visando o crescimento profissional [grifo nosso] (G5).

Segundo a entrevistada G3, algumas características como responsabilidade, determinação e comprometimento tem relação com ascensão profissional, buscar aquilo que gosta fazendo além do que é solicitado traz valor para o colaborador a oportunidade de crescimento junto à organização.

Então assim se tu não és determinada a mudar tudo para melhorar não tem essa determinação, e você ficar desenvolvendo só aquelas funções em que você foi designada a gente não consegue ascender vamos dizer assim profissionalmente, porque eu fui escolhida a ser coordenadora por isso, porque eu não fiquei só naquelas funções que me foram designadas me deram a oportunidade de poder verificar todo o setor e como melhorar tudo isso [grifo nosso] (G3).

A entrevistada G4 aborda que ascensão profissional é resultado de uma formação acadêmica e profissional sólida, com a existência de oportunidades de crescimento dentro da organização, a empresa precisa valorizar e verificar a potencialidade de seus colaboradores independente do gênero. Isso vai ao encontro de que a mulher profissional tende a buscar uma organização que contenha esses quesitos para assim alcançar o seu crescimento profissional.

Agente escuta até hoje que a mulher tem que provar muito mais que o homem mas enfim, eu acho que primeiro ela tem que ter uma formação sólida uma formação na área que ela escolheu independente do sexo[...]acho que ela tem que ter formação e buscar uma empresa que a valorize também ou que pelo menos não faça distinção entre homem ou mulher [...]. Mas não adianta você só ter formação e não ter uma oportunidade na empresa em que você trabalha, uma empresa que valorize também o profissional, independente do sexo [...] é importante então verificar a empresa que ela escolheu para trabalhar, e estar sempre aberta também para outras empresas [grifo nosso] (G4).

A entrevistada G8 relata que sempre almejou o seu crescimento profissional, “sempre com muita ética sempre ciente daquilo que eu estava fazendo sempre defendendo o correto, e foi assim que eu cresci dentro da

instituição". A realização profissional e a satisfação que você tem naquilo que faz, traduz em seu desenvolvimento em todas as suas potencialidades.

Eu acho se tu não estás satisfeito tu tens que procurar algo[...] então eu carrego isso comigo até que eu tiver na empresa é porque eu acredito na transformação eu acredito nas pessoas que estão aqui eu acredito no potencial que nós temos para desenvolver e do crescimento [...]eu acredito que a gente está aqui e que é um desafio e nós precisamos nos aperfeiçoar a cada dia porque se a gente não se aperfeiçoar a gente vai ficando para trás, o aperfeiçoamento constante é o trabalho grupal é o respeito a ética uns com os outros isso tem que ser renovado a cada dia. [grifo nosso] (G8).

Para entrevistada G10 a ascensão profissional acontece quando você gosta daquilo que faz, e que vários âmbitos são envolvidos, o pessoal, o familiar e o espiritual. Juntamente com isso, a remuneração proporciona uma qualidade de vida melhor, a ascensão tem que ser uma soma de tudo, pois se em algum âmbito destes citados não estiver de acordo, em equilíbrio com a vida profissional não consegue ascensão com qualidade de vida.

Ascensão profissional é quando acho que até na minha fala isso já aparece, é quando você gosta daquilo que tu faz, e você faz bem aquilo que tu faz, e lógico que junto a isso tem a questão salarial você ser reconhecida pelo teu trabalho, então aquilo que tu faz e também ser remunerada quanto a isso uma boa remuneração também é importante porque isso também te proporciona uma vida melhor [...]a ascensão tem que ter uma soma de tudo isso porque tu pode ser uma excelente profissional e a tua vida familiar particular ser uma coisa ruim então eu acho que quando está mais ou menos equilibrado assim que a pessoa consegue ter ascensão com qualidade de vida às vezes isso é bem difícil porque o trabalho consome bastante tempo da gente.[grifo nosso] (G10).

Sobre o mesmo ponto de vista, a entrevistada G12 relata que para ter ascensão profissional é preciso fazer àquilo que gosta, aquilo que lhe dá prazer, fazendo sempre o melhor trabalho possível com dedicação, com pilares de ética e responsabilidade, assim a ascensão vem naturalmente. "você tem que trabalhar e como falei lá no início ser feliz, então se você está trabalhando e está feliz, e você vai fazendo o seu trabalho todo dia e fazendo o melhor, a ascensão profissional significa algo que vem naturalmente".

Assim após os pontos de vistas levantados, é possível perceber que todas as entrevistadas deixaram visível que a ascensão profissional depende de cada indivíduo, da sua capacidade, comprometimento com o trabalho resultando em reconhecimento, da procura por oportunidades, da satisfação pessoal e remuneração para uma boa qualidade de vida.

4.5 RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Na sua forma mais simples, o empoderamento é associado com a redistribuição de poder, mas na prática, a capacitação, o estudo e o conhecimento são geralmente vistos como uma forma do colaborador ter um envolvimento maior, gerando um compromisso e aumentando as contribuições para a organização (WILKINSON, 1998). O Quadro 21 demonstra os fatores, pelos quais, as entrevistadas acreditam terem alcançado o cargo de gestora e liderança.

Quadro 21 – Reconhecimento Profissional.

Avaliação	Reconhecida por mérito	Merecedora do cargo	Outras questões inerentes ao cargo	Reconhecida por mérito e Merecedora do cargo
Gestora 1		X		
Gestora 2				X
Gestora 3	X			
Gestora 4	X			
Gestora 5				X
Gestora 6				X
Gestora 7	X			
Gestora 8	X			
Gestora 9	X			
Gestora 10	X			
Gestora 11	X			
Gestora 12	X	X		
Gestora 13			X	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)

Como observado no Quadro 21, à maioria das entrevistadas responderam que associam o seu crescimento profissional ao reconhecimento por mérito.

A entrevistada G3 associa seu crescimento ao mérito por estar sempre estudando, se atualizando, passando por formações continuadas e buscando alternativas para o setor se desenvolver, pois, no período em que foi convidada para assumir o cargo de gestora, havia a possibilidade de o setor ser extinto da organização por gerar custos, e neste processo a entrevistada relata que foi atrás de alternativas para o setor se auto sustentar e continuar na instituição.

Eu acho que foi por mérito mesmo, foi como eu te disse não fiquei parada só naquilo ali foi em uma época muito difícil que aconteceu não sabia se o setor poderia ir para outro lugar, se outro setor assumiria as funções hoje deste setor, então assim, o que foi feito, eu fui buscar alternativas do setor se sustentar, de ter uma outra renda que viesse de fora que a gente pudesse se manter que a [...], então foi um crescimento assim tanto o mérito acho que a gente foi atrás e buscar mesmo, para que desce certo, para não ficar tão pesado

assim o custo para a universidade, que tivesse que extinguir totalmente o setor. [grifo nosso] (G3).

Para a entrevistada G4, o fato de ela estar a bastante tempo no setor, conhecer todos os processos e ter uma formação na área, foram os motivos do seu reconhecimento por mérito para estar sendo convidada a assumir o cargo de gestão. Segundo a entrevistada G4, ela sempre se dedicou muito ao setor e como consequência veio o seu reconhecimento.

Eu acho que mais por mérito, de novo vou bater na tecla de formação de estar na instituição eu acho que mais por reconhecimento, mas não por reconhecimento infundável [...] eu acho que é o conjunto, a formação aliada ao conhecimento do setor, ao tempo de trabalho na instituição acho que a sua trajetória profissional dentro da instituição. Então faça chuva faça sol tu estás ali para dar o melhor de ti, independente se esse chuva vai alagar o setor sabe, tu táis ali, é sair da tua casa num horário que der repente não era o teu horário de trabalho mas tu sabes que estão precisando de ti, então eu acho que para mim é isso assim, é o conjunto de fatores, tudo, nenhuma decisão pode ser tomada avaliando somente um aspecto. [grifo nosso] (G4).

Na mesma linha de pensamento a entrevistada G8 relata que a sua trajetória na instituição fora importante neste quesito “uma trajetória de estagiária, de secretária de curso, conhecendo as estruturas da instituição... foi por mérito mesmo” [grifo nosso] (G8). Neste sentido, a entrevistada sempre buscou se aperfeiçoar profissionalmente, “e eu sou muito grata, por isso, as noites sem dormir e essa sede de estar sempre me aperfeiçoando e sempre verificando o que a gente pode fazer de melhor, para não decepcionar a pessoa que confiou esse mérito na minha pessoa” [grifo nosso] (G8).

A entrevistada G9 conta que o seu reconhecimento é motivo de muita satisfação para ela, e que foi resultado de uma construção ao longo da sua carreira que ela associa ao fato de fazer aquilo que gosta e viver da profissão que ela escolheu.

Ah eu penso que foi por mérito sabe isso é um dos motivos de satisfação na minha vida [...] graças a Deus tive muita felicidade nisso, eu digo que a minha frase preferida é [...] “o meu trabalho é a minha festa” eu consigo me divertir trabalhando e não tenho nenhuma demagogia [...] eu tenho a felicidade de trabalhar com gente criativa tenho a felicidade de trabalhar com pessoas que são por si só muito extrovertidas porque na área de comunicação tem essa característica então essa coisa falante que tem sempre muito a dizer e muitas experiências a trocar e tal e tudo isso faz esse ambiente muito rico muito agradável então e eu agradeço a Deus todos os dias por ter sido merecedora de uma condição como essa assim, de poder fazer o que eu gosto de sentir muito prazer naquilo que eu realizo e de poder estar com pessoas de quem eu gosto muito sabe assim então nossa eu sou uma privilegiada neste aspecto assim [grifo nosso] (G9).

Para as entrevistadas G10 e G11, sua ascensão profissional se deu pelo fato de possuírem um potencial exigido para o cargo, capacidade e a responsabilidade que já possuíam antes mesmo de assumir o cargo de gestora também foi ponto essencial.

Eu acho que por mérito [...] na época e virão talvez em mim um potencial que eu até não sabia que tinha assim, mas alguma coisa eles enxergavam, porque se eu recebi o convite por parte de quem convidou viu alguma coisa, [...] a gente vê que liderar é ser gestora ou liderar uma equipe um setor é uma grande responsabilidade, mas eu sempre vou enfatizar novamente sem uma equipe tu também é diferente sabe e uma equipe assim competente motivada, tudo isso aí é importante, uma equipe responsável que tu pode contar, é porque eu não sei o meu setor aqui é um setor que quando vem avaliadores tem que ficar até a hora que o avaliador fica a gente tem que ficar aqui então elas todas já sabem que é assim e se precisar ficar até as 22h a gente fica, se precisar ficar até a meia noite a gente fica, então eu posso contar sabe isso dá uma segurança também isso é muito bom. [grifo nosso] (G10).

Já as entrevistadas G1 e G12 acreditam que seu crescimento foi por merecimento. Segundo a entrevistada G1 sua área de atuação é bem complicada e complexa pelo fato de haver muitas oscilações, a maioria das pessoas não tem a verdadeira compreensão da área, e neste sentido ela precisou e ter muita coragem para buscar aquilo que ela realmente queria para vida dela.

Olha na área cultural é uma coisa sempre muito complicada assim, o artista vive buscando o reconhecimento e tal e eu trabalho com os artistas então eu estou sempre pensando em botá-los em evidência, mas para falar de mim acho bem difícil eu responder, mas acho que tem a ver com merecimento, pela coragem também de lidar em uma área onde tem tantas oscilações e que um grupo muito grande de pessoas também não tem compreensão do universo da arte ou da cultura, pensam na cultura talvez somente como manifestações das linguagens culturais e tal, enquanto que cultura é tudo o que nos cerca também, [...] eu acho que é mais pelo merecimento pelo encorajamento de lidar com uma questão complexa talvez. [grifo nosso] (G1).

Para a entrevistada G13, ela atribui sua ascensão a questões inerentes ao cargo, ela relata que a antiga gestora apontou seu nome para o cargo e foi aceito por ela possuir experiência e ter uma formação adequada para a área e mostrar habilidades importantes durante a sua trajetória na instituição.

Eu acho que é outras questões inerentes ao cargo [...] a professora coordenadora anterior ficou dois, três anos foi o suficiente para ela [...] ela foi a primeira a dizer o meu nome, ela disse não eu acho que ela poderia assumir o setor, e os outros colegas, sim acho que sim e tal... vamos levar o nome dela então. [grifo nosso] (G13).

Já para as entrevistadas G2, G5, e G6 as mesmas contribuem dizendo que acreditam que foi por duas questões: Reconhecimento por mérito e Merecimento do cargo. O perfil que o cargo exigia a experiência com a gestão, o conhecimento da instituição foram fatores que elas associam ao merecimento do cargo, por todo um trabalho feito com dedicação e o reconhecimento por lembrarem-se dos nomes delas para a indicação ao cargo.

Eu era habituada a trabalhar com gestão então planejamento, fluxo financeiro, coordenação de equipe isso eu já tinha experiência então foi isso que eu recebi, foi isso me foi dito quando me colocaram os cargos à disposição então eu entendo que isso foi mérito, mérito de um trabalho que eu fiz e que houve um reconhecimento disso para lembrarem no meu nome para essas vagas e me fazerem o convite, eu não precisei me inscrever para nenhuma delas eu sempre fui convidada para as vagas [...] então isso faz crer que houve uma avaliação de mérito do meu trabalho talvez algumas circunstâncias porque as vezes a gente está no lugar certo e na hora certa então eu acho que é um alinhamento de fatores, mérito do trabalho reconhecimento desse processo e também porque dentre os nomes eu também estava aqui estava pronta, porque as vezes você pensa em um nome mas aquela pessoa não está pronta ou não aceita então eu imagino que tenha sido uma combinação das duas coisas. [grifo nosso] (G2).

Neste sentido o reconhecimento profissional é visto como acesso a oportunidades incluindo bens econômicos, recursos, oportunidade política, segurança (proteção contra a violência e conflito). O reconhecimento profissional abrange a capacidade de formular escolhas estratégicas e de controlar os recursos e as decisões que afetam a vida e importantes resultados (HAQUE, 2011).

a) Participação da mulher quanto ao número de líderes e a competência no trabalho

O empoderamento feminino pode ser considerado um processo pelo qual as mulheres tornam-se capazes de se organizar para aumentar a própria autossuficiência, para afirmar seus direitos independentemente de fazer escolhas e controlar recursos que contribuem para o seu desenvolvimento. Deste modo o empoderamento reside na capacidade da mulher em controlar seu próprio destino e ter escolha e liberdade para tomar decisões e assumir ações necessárias para moldar os resultados da vida (HAQUE, 2011).

O Quadro 22 mostra as contribuições das entrevistadas quanto à participação das mulheres em cargos de liderança na instituição quanto ao número de líderes.

Quadro 22 – Participação das mulheres quanto a número de líderes e competência no trabalho.

Contribuições quanto a número de líderes
Número considerável por se tratar de uma instituição de ensino
Uma boa participação em virtude do destaque profissional
Importante e Incentivador
Positivo pelo histórico da instituição
Contribuições quanto a capacidade no trabalho
Dupla Jornada
Dedicação
Grau de escolaridade
Competência independente do gênero

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)

De acordo com a entrevistada G12 a participação das mulheres em cargos de liderança na instituição pesquisada é bem significativa, no seu ponto de vista, é por se tratar de uma instituição de ensino, pois historicamente o ensino era uma profissão exercida por mulheres. Haja vista que a mesma considera importante a mulher nessa posição, pois ela traz um olhar, uma visão de mundo importante para construir um trabalho de qualidade e com bons resultados.

A participação é bem significativa o número de líderes mulheres aqui na instituição como eu já comentei, por ser uma instituição de ensino nós temos um número bem significativo e eu acho bem positivo eu acho que tem que sempre ter uma mescla, as vezes acontece de ser mais mulheres e as vezes um número maior de homens, mas é importante ter as mulheres em cargos de liderança traz um olhar que a mulher e todo uma visão de mundo que a mulher tem para construir melhor o resultado que a instituição merece. [grifo nosso] (G12).

Sobre o mesmo ponto de vista a entrevistada G9 relata que nesta instituição a mulher usufrui de uma boa condição profissional, pois ela percebe a presença feminina em várias áreas, principalmente nos cargos de maior nível na instituição. Neste sentido não se percebe qualquer tipo de preconceito ou dificuldade em mulheres estarem assumindo cargos de liderança.

Então eu acho que hoje a mulher usufrui de uma condição muito interessante, eu não saberia te dizer de bate pronto, eu me lembro que um tempo atrás agente até andou fazendo aqui uma avaliação numérica no setor de funcionários que a gente tem e tal, e a questão de gênero, e eu vejo muito a presença feminina, eu não sei se o ensino acaba sendo uma área que sempre teve muito a presença da mulher, então muitas mulheres na condição de liderança se olhar para a própria reitoria vai ver justamente o reflexo disso né nós temos um reitor e várias pro reitoras, então eu acho que as mulheres estão

muito presentes, então aqui a gente não sente tanto essa coisa da dificuldade da divergência do gênero, eu acho que para nós aqui isso está uma coisa equilibrado assim. [grifo nosso] (G9).

De acordo com a entrevistada G6 essa participação considerável de mulheres na instituição se torna incentivador para as outras mulheres, pois elas acabam se tornando exemplos de sucesso para as outras pessoas, e isso é um orgulho para ela, que traz mais motivação em fazer um trabalho e se desenvolver a cada dia mais na sua profissão.

Eu vejo como extremamente importante e incentivador pra gente, eu me considero nova ainda eu tenho muito a aprender e merecedora, porque nós somos batalhadoras agente cuida de casa cuida de filhos cuida de marido e ainda tem que estar sempre bem e disposta a exercer nossa função [...] isso é orgulho para gente penso como orgulho [...] Eu acho que a gente consegue fazer bastante coisa ao mesmo tempo acho que a gente consegue pensar rápido agente sempre tem um plano B ali escondidinho se caso alguma coisa não dê certo, agente está sempre preocupada com tudo agente quer atender bem o cliente agente se preocupa com que o cliente sente a gente tem esse lado sentimental. [grifo nosso] (G6).

A entrevistada G4 contribui relatando que ela percebe de modo natural a participação das mulheres em cargos de gestão nesta instituição, mas que isso é resultado do desempenho e capacidade exclusivamente das mulheres, a ascensão da mulher está diretamente ligada a sua competência e vontade de se desenvolver.

Outra coisa que eu nunca parei para pensar porque é tão natural isso aqui dentro da instituição, mas acho que muito bom eu acho que a questão desempenho na realidade [...] as mulheres desempenham suas atividades muito bem, penso eu que assim, acho que independente de ser homem ou mulher, o que vai contar é o seu desempenho na atividade as que estão aqui eu acredito tem um bom desempenho acho que a cada ano é avaliada pelos seus gestores e que independente de ser homem ou mulher acho que se não estivesse fazendo um bom trabalho seria chamado para conversar ou enfim uma possível substituição eu penso na verdade que todas desempenham da melhor maneira possível. [grifo nosso] (G4).

A entrevistada G2 aborda que a mulher é tão capaz quanto ao homem, e que mulher é muito envolvida com o seu trabalho pelo fato que ter tido uma caminho árduo para chegar aonde chegaram, “eu posso dizer que eu estou colhendo os frutos de mulheres do passado que não tinham oportunidades que não tinham voz.” [grifo nosso] (G2) Ela ainda destaca que o seu ambiente de trabalho é bastante privilegiado nesta questão de gênero, “eu vejo que elas são competentes são dedicadas que elas estudam, elas se esforçam e elas estão em um trabalho que querem mostrar resultados também,

então eu avalio como extremamente positiva essa participação das mulheres”.

[grifo nosso] (G2)

Durante a entrevista a entrevistada G3, destaca que hoje a mulher está se permitindo a estudar mais, se capacitar, a ir para frente em busca de seus sonhos e crescimento profissional. Está ganhando novos espaços que antes eram ocupados somente por homens, e no próprio setor em que ela é gestora pode-se perceber que quando a avaliação dos currículos entre homens e mulheres são feitas, não há diferenciação de gênero, pois o grau de escolaridade e a experiência são os pontos realmente avaliados, e que neste quesito as mulheres estão superando as expectativas.

Hoje a mulher está se permitindo participar muito melhor a estudar a ir pra frente conseguir novas oportunidades [...] é muito legal porque tu podes querer um homem naquela função, mas, quando tu olha e avalia os currículos dessas pessoas elas são iguais, não existe mais essa diferenciação, que ele sei lá... Se tem especialização porque é homem e a mulher só está no ensino médio, as vezes a mulher está bem mais na frente do que o homem. [grifo nosso] (G3).

Para as entrevistadas G1 e G9 a mulher traz algo interessante para o ambiente de trabalho é que o seu lado emocional, humanizada, e isso é percebido de modo positivo. A mulher por natureza tem uma condição de múltiplas tarefas e com bons resultados naquilo que faz, não dá para não por em discussão a dupla jornada da mulher, pois é algo muito forte na sua condição e elas conseguem articular bem isso, cuidar da casa, dos filhos, do marido, e da profissão.

Eu acho que tem um grupo enorme de mulheres muito sérias muito valentes que conseguem facilmente e não dá para dizer que elas não tem dupla jornada de trabalho que a gente sabe que tem, elas conseguem articular muito bem a casa os filhos o trabalho aqui e vão se virando eu convivi com muitas mulheres que entraram aqui jovens também como eu e que casaram tiveram filhos continuaram trabalhando e foram encaixando essas coisas da sua vida pessoal no trabalho e o trabalho na sua vida pessoal e há esse entrecruzamento porque não tem como ser diferente. [grifo nosso] (G1).

As entrevistadas destacam que é importante a presença das mulheres em todas as esferas da sociedade e principalmente em uma instituição de ensino, pois independente do gênero, a oportunidade de mostrar suas habilidades e capacidades é propícia. Cabe ressaltar que o processo de empoderamento tem relação com a participação dos processos e o despertar das mulheres em relação a conscientização das suas capacidades, possibilitando, desta forma, mais autonomia para as mesmas (LISBOA, 2008).

4.6 PROCESSO DECISÓRIO

As relações de poder operam em diferentes níveis e o mesmo acontece com o empoderamento, contudo esses níveis variam (MALHOTRA, 2012). Segundo Haque (2011), a autonomia das mulheres em tomadas de decisão é fundamental para o seu empoderamento. O Quadro 23 apresenta o grau de influência das gestoras nas decisões tomadas na instituição.

Quadro 23 – Influencia no processo decisório.

Processo Decisório	SIM	NÃO	Curto	Médio	Longo	Grau de Influencia
G3	X		X	X	X	Influencia somente dentro do setor
G4	X		X	X	X	
G6	X		X	X	X	
G7	X		X	X	X	
G8	X		X	X	X	
G1	X		X	X	X	Influencia dentro e fora do setor
G10	X		X	X	X	
G11	X		X	X	X	
G13	X		X	X	X	
G2	X		X	X	X	
G12	X		X	X	X	Influencia no setor que interfere na instituição
G5	X		X	X	X	
G9	X		X	X	X	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)

Todas as entrevistadas relataram que possuem influência nos processos decisórios dentro de seus setores no curto, médio e longo prazo, porém somente as entrevistadas G1, G2, G10 e G11 possuem influência dentro e fora de seu setor, as entrevistadas G5, G9 e G12 afirmam que sua influência no setor interfere na instituição.

A entrevistada G11 conta que como gestora ela participa de muitas reuniões para tomada de decisão na instituição e nessas reuniões ela tem a oportunidade de dar sua contribuição e poder participar deste processo, além das decisões diárias que ela toma no seu setor.

Nós participamos de muitas reuniões e nessas reuniões assim tem oportunidades de se colocar e mostrar suas ideias enfim de participar da assim da gestão, a gente tem esse espaço sim [...] então a gente toma decisões diárias, determinado setor... agente faz algumas sugestões com as demandas que surgem eu não sei se é nesse sentido de decisões, mas são as pequenas decisões diárias. [grifo nosso] (G11).

No mesmo sentido a entrevistada G 10 aborda que também participa de reuniões onde ela pode influenciar de alguma maneira fora do setor, mas que na instituição existe uma estrutura hierárquica de tomadas de decisão

onde a maior cargo que tem a decisão final neste processo. Em seu setor tem total autonomia para tomar suas decisões, porém ela acha importante saber a opinião de toda a equipe.

Tem reunião de gestores onde agente discute as questões onde as coisas são colocadas é lógico que assim o meu setor ele é ligado hierarquicamente a uma outra estrutura que a gente está ligada assim, mas muitas coisas agente sugere e é acatado, então uma decisão está também nas mãos da gente, mas não totalmente, não totalmente porque a gente é ligada a outras hierarquias acima. [grifo nosso] (G10).

Para a entrevistada G9 suas influências podem refletir na instituição, “na medida em que tu contribui com alguma informação relevante, que tu traz para o contexto alguma opinião que possa ser levada em conta para alguma tomada de decisão, isso de alguma forma vai ter um reflexo sobre a própria instituição” [grifo nosso] (G9), tudo depende do nível de decisão pois há uma hierarquia na instituição que é respeitada.

A entrevistada G5 contribui dizendo que todos os gestores têm uma ótima participação na instituição, que neste sentido ela se sente bastante envolvida nos processos, acompanhando e decidindo algumas coisas em instâncias maiores e outras em menores. A entrevistada ainda relata que algumas decisões que o ela toma a médio e longo prazo são bastante importantes para a instituição, pois interfere diretamente no planejamento estratégico institucional.

Na verdade depende das decisões algumas decisões projetam a Universidade para o futuro como decisão de expansão decisão de ampliação de projetos de cursos decisão de ampliação por exemplo de proposta de polos são decisões importantes que interferem diretamente na universidade no seu planejamento estratégico institucional a médio e longo prazo, então nós participamos nas decisões imediatas de resoluções digamos que é para hoje para daqui um ano como daquelas de longo prazo eu acho que a gente tem uma boa participação também nessas de longo prazo por exemplo o PDI da instituição ele é escrito ele é discutido com todos os gestores da universidade além da participação dos professores e alunos então é muito importante de decisão que se coloca ali projeta a universidade por um período longo e a decisão que se coloca e a tomada de decisão de executar aquilo passa pelos gestores novamente e daí agente participa dos processos decisórios também. [grifo nosso] (G5).

Também no seu relato, a entrevistada G2 confirma a colocação da entrevistada G5, no sentido de participações na gestão de processos da instituição, as influências são em todos os níveis porque a instituição dá essa liberdade. Não somente na sua gestão, mas a entrevistada também percebe

essa participação em todos os setores da instituição e avalia isso como positivo para o desenvolvimento dos colaboradores e da própria instituição.

Eu acho que as mulheres estão participando desses processos de decisão no curto, no médio e no longo prazo, porque no curto tem decisões que temos que tomar no dia a dia ali e que nós estamos fazendo isso, e outras são discussões que você tem que planejar a médio prazo junto com a unidade acadêmica junto com uma pro reitoria e tem outros momentos que agente participa de discussões que são de longo prazo como o planejamento estratégico da universidade para 2025 até 2025 isso é longo prazo então eu percebo que há uma participação e também a própria ação dessas gestoras as influencias delas nas decisões acontecem eu vejo isso no curto no médio e a longo prazo, porque as propostas que são encaminhadas as decisões que são tomadas mostram isso então tem decisões e encaminhamentos que são feitos já para seis meses um ano, né quando a gente planeja algo para o ano que vem o calendário dos cursos você está fazendo a curto prazo quando você está projetando a média prazo sei lá a 4 ou 5 anos você está projetando um reconhecimento de curso ou implantação de novos cursos que você vem assim planejando um pouquinho mais longe é médio prazo e quando você trabalha no planejamento estratégico as decisões são a longo prazo e a gente tem participado de todas e tem participado e tomado decisões em todos esses níveis é assim que eu percebo. [grifo nosso] (G2).

Já as entrevistadas G4 e G6 relatam que seus processos de decisão são somente dentro dos seus setores, porém são muito importantes. Seus sentimentos em relação a influência dessas decisões são positivos, pois elas se sentem contempladas participando e influenciando diretamente nos seus setores.

Sim, somente relacionado à editora, exclusivamente a editora, processo de contratação, alguns processos internos juntamente com o nosso editar e a pró-reitora não sozinha mais a opinião é tão importante quanto. Assim a contratação de novo funcionário foi bastante importante eu estar aqui presente para ver a necessidade da contratação deste novo funcionário e adquirir algumas coisas internamente que às vezes é complicado devido ao orçamento, nós conseguimos no ano passado que eu considero que é a questões importantes como o um sistema para a editora um sistema para a livraria então eu essas são decisões importantes que nesse um ano e meio que estive aqui que a gente conseguiu. [grifo nosso] (G6).

No mundo organizacional o *empowerment* é utilizado como uma ferramenta que traz autonomia e responsabilidades aos colaboradores no processo de tomada de decisão organizacional, trazendo estímulo para a ascensão de cada indivíduo (OLIVEIRA; KRON, 2010).

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As gestoras que foram entrevistadas nesta pesquisa possuem idade média de 40 anos. A escolaridade das entrevistadas se enquadra no ensino superior e mestrado, relacionados com área que atuam profissionalmente. A idade média que as mulheres gestoras tiveram a primeira experiência com o cargo de gestão foi aos 27 anos de idade.

Dentro das teorias abordadas, as dimensões do *empowerment*, em relação ao empoderamento e a ascensão das mulheres entrevistadas pode-se destacar a dimensão de saúde e bem estar que está relacionado a fazer o que se gosta, que traz satisfação, tendo uma boa qualidade de vida em todos os sentidos. Segundo Chung (2013), a educação serve como um instrumento importante para o desenvolvimento do indivíduo com base no gênero. O empoderamento aumenta o bem-estar social geral, melhorando a vida e expectativa das pessoas, baixando as taxas de criminalidade e promovendo a coesão social. O investimento em educação feminina é fundamental para romper o ciclo de pobreza e equalizar a distribuição da riqueza, que por sua vez, reforça a estabilidade social e o bem estar. Com aumento da educação, as mulheres têm maior acesso aos recursos, o reforço oportunidade de emprego e melhoria das habilidades para tomar decisões informadas sobre saúde, casamento e parentalidade.

Outra dimensão detectada dói o suporte familiar/interpessoal onde reconhecimento e o incentivo por parte da família é fundamental para todas as entrevistadas. Foi relatada a existência do apoio e a influência da família durante o desenvolvimento profissional e sua importância, pois a mulher encontra muitas dificuldades neste aspecto por não ter historicamente na família exemplos de mulheres com ascensão profissional, além de exercerem dupla jornada de trabalho. Historicamente a mulher é vista como cuidadora da família e do bem-estar da família, e a partir do momento em que as mulheres vão em busca do seu empoderamento e ascensão profissional, alguns paradigmas referentes a estrutura familiar são rompidos. Contudo, a mulher ainda não consegue se desvincular totalmente da responsabilidade de cuidado com a casa, os filhos e o marido, trazendo para si dupla jornada de trabalho.

Neste sentido, o apoio e ajuda da família faz com que a mulher construa novos mecanismos de responsabilidades compartilhadas (COSTA, 2008).

Com o presente estudo pode-se perceber que a dimensão educacional também se fez surge contribuindo para o processo de empoderamento das gestoras, as entrevistadas afirmaram que a ascensão profissional diz respeito a realização pessoal, reconhecimento, desafios, qualidade de vida, responsabilidade e capacitação. Para elas o crescimento profissional está associado a capacitação profissional, ao grau de escolaridade e as oportunidades. Diante destas evidências, é necessário afirmar que os indicadores de educação estão entre as medidas mais importantes do *status* das mulheres e equidade de gênero. A educação prepara as meninas e mulheres com conhecimento para tomar decisões sobre suas vidas cotidianas e para ganhar poder de barganha. Além disso, a educação serve como um preditor de melhores oportunidades de emprego, porque as mulheres educadas estão propícias a participar mais na força de trabalho e ganhar rendimentos mais elevados (CHUNG, 2013).

Neste trabalho a maioria das mulheres relataram que o seu reconhecimento profissional se deu através do reconhecimento por mérito dos trabalhos já realizados. Acreditam que através disso as oportunidades vieram naturalmente, porém o grau de capacitação para os cargos foi um ponto decisivo apontado pelas gestoras. Vale evidenciar, a partir destas constatações, que a capacitação é uma tentativa de captar os movimentos sociais e iniciativas populares para a democracia que traz para a mulher aumentos de autoconfiança e autoestima. Neste sentido, o empoderamento é visto como um processo de emancipação em que os mais desfavorecidos são passivos para exercer os seus direitos, ter acesso a recursos e participar ativamente do processo da formação da sociedade, além de tomar decisões. Portanto, o empoderamento está relacionado com o reforço da autoconfiança e capacidade de desenvolver soluções potenciais de si próprio (LUTTREL, 2009).

Durante a pesquisa os indícios de empoderamentos foram relatados a partir da dimensão de tomada de decisão da vida diária, onde a participação e a influência das gestoras nos processos de decisão da instituição em que trabalham é considerada significativa. A participação em tomadas de decisão surge como um forte fator determinante para a ascensão destas gestoras. O

aumento do papel na tomada de decisão no trabalho e na família permite às mesmas melhorarem a autodeterminação, o controle sobre os recursos, a autoestima, a autonomia e as relações de *status* e poder dentro das famílias e na vida profissional (HAQUE, 2011). As entrevistadas afirmaram que se sentem satisfeitas com o poder de decisão, autoconfiantes e realizadas nos cargos em que atuam. Os papéis das mulheres têm evoluído em que algumas, pelo menos, são capazes de demonstrar a sua autoconfiança e habilidades pessoais em uma crescente variedade de contextos sociais. Assim, os papéis das mulheres começaram a se expandir e fronteiras sociais estão esticando para acomodar uma variedade de manifestações de auto eficácia para as mulheres que são capazes de desenvolver as qualidades pessoais e as habilidades necessárias (SCHULLER, 2010).

A igualdade de acesso econômico oportunidades permite que as mulheres surjam como atores em outras dimensões da sociedade e pode ajudar a moldar políticas mais inclusivas em todas as dimensões (CHUNG, 2013). Assim dentro das teorias abordadas, as dimensões do *empowerment*, em relação ao empoderamento e a ascensão das mulheres entrevistadas, também são perceptíveis a dimensão de participação econômica de a dimensão de segurança e estabilidade econômica. O aumento da participação financeira em seus lares dando-lhes autonomia para tomadas de decisão em suas vidas, fazendo com que a autoestima seja um fator presente no seu dia a dia, pode-se verificar também o aumento da força de vontade e entusiasmo nas mulheres para alcançarem seu empoderamento e ascensão, deste modo encontramos a dimensão psicologia presente neste processo.

Deste modo a própria participação econômica das mulheres juntamente com os resultados da dimensão psicológica, que traz a tona um novo comportamento de auto confiança das mulheres, dispõe de subsídio para a participação da dimensão sociocultural, onde a mulher possui liberdade de expressão diante da sociedade e participação nas mudanças sociais frente as questões patriarcais.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou conhecer como as mulheres executivas conquistaram o empoderamento ao longo da carreira profissional em uma instituição de ensino superior no município de Criciúma – SC. A pesquisa foi realizada com 13 mulheres que atuam como gestoras na instituição.

De acordo com esta pesquisa é possível tecer algumas considerações gerais sobre o empoderamento e ascensão profissional das mulheres entrevistadas. Em primeiro lugar é importante destacar os avanços das mulheres com relação aos domínios tradicionais, onde antes a mulher era vista como uma cuidadora do lar e em alguns casos profissionais de baixa valorização. Um aspecto importante nesse avanço foi a capacitação profissional das mulheres, pois observou-se que a ascensão e o desenvolvimento das suas carreiras vieram a partir do momento em que as mulheres buscaram uma formação e especialização profissional. Junto a isso, foi identificado também, por meio das entrevistas, o reconhecimento por mérito do seu trabalho, oportunizando autonomia, participações e influência nos processos decisórios dos seus setores.

O exercício e liderança também identificado na biografia das mulheres traz a evidencia do empoderamento, onde é importante destacar que a instituição contribuiu neste sentido, pois historicamente as mulheres são bem aceitas no âmbito educacional e o fato de ser uma instituição de ensino, naturalmente o empoderamento se manifesta com certa facilidade e não há o preconceito como ocorre em outras instituições que produzem o ensino.

As gestoras entrevistadas são empoderadas, reconhecidas e que aquele “tabu” de que a mulher é menos valorizada não se aplica em uma instituição de ensino superior. Foi constatado que existe uma equidade entre os gêneros e isso é uma evidencia de avanço para a questão do empoderamento das mulheres.

Por fim sugere-se para as pesquisas futuras, mais estudos sobre a temática do empoderamento feminino e que esta pesquisa possa ser levada em consideração para ampliação do tema, pois ainda é um campo pouco explorado no Brasil, mas que se encontra em discussão no mundo todo.

REFERENCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. V 1.5 ed. São Paulo: Atlas, 2011

_____. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** e as Tecnologias de Gestão Organizacioana. V 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTUNES, M. **O caminho do empoderamento:** articulando as noções de desenvolvimento, pobreza e empoderamento. In: ROMANO, Jorge e ANTUNES, Marta. Empoderamento e direitos no combate à pobreza. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO548.pdf> Acesso em 16 out. 2014.

ASSIS, R. H. A. **Inserção da mulher no mercado de trabalho.** In: CONVIBRA – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 9, 2009. Anais eletrônicos... São Paulo: ISE CERES, 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140_0.pdf> Acesso em: 21 set. 2014.

BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: Instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, v.6, n.1, p. 173-187, 2012.

BÜHLER, N. **O empoderamento das mulheres envolvidas nas atividades de turismo rural no roteiro “Caminhos de Pedra”**, Bento Gonçalves, RS. 2011. 46 f. Monografia (Curso de Graduação Tecnológico em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural) – Faculdades de Ciências Econômicas da UFRGS. Disponível em:

<<http://hdl.handle.net/10183/52364>> Acesso em: 17 out. 2014.

BRUSCHINI, M. C. A.; RICOLDI, M. A.; MERCADO, M. C.; **Trabalho e gênero no Brasil até 2005:** uma comparação regional. Mercado de Trabalho e gênero: comparações internacionais – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008 420p.

CARVALHO, D. J. A conquista da cidadania feminina. **Revista multidisciplinar da UNIESP** 2011. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista11/pdf/artigos/12.pdf>> Acesso em: 11 set. 2014.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.

CHUNG, B. **Indicators of Women's Empowerment in Developing Nations**, 2013. Disponível em: <<https://www.lafollette.wisc.edu/images/publications/workshops/2013women.pdf>> Acesso em 29 jan. 2015

COSTA, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. 2008, 9p. Disponível em: <http://www.agende.org.br/docs/File/dados_pesquisas/feminismo/Empoderamento%20-%20Ana%20Alice.pdf> Acesso em: 17 out. 2014.

DIEHL A. A; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. . São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FONTANILLAS, C. N.; PALMIERI, B. R.; OLIVEIRA, J. T. Comunicação organizacional como visão estratégica utilizando o Empowerment como fator determinante para o desenvolvimento de uma organização. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 2, n. 1, p. 30-38, 2008 Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31057/a-comunicacao-organizacional-como-visao-estrategica-utilizando-o-empowerment-como-fator-determinante-para-o-desenvolvimento-de-uma-organizacao/i/pt-br>> Acesso em: 18 de out. 2014.

FRANCO, Dayane Sousa; LIMA, Luana Almeida. Empowerment: dinamizando o processo decisório nas organizações. **Administradores: O portal da Administração**, Brasil, v. 1, n. 1, p.1-6, 29 set. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/empowerment-dinamizando-o-processo-decisorio-nas-organizacoes/4535/>>. Acesso em 10 abr. 2015

GUIDA, V. **Mulheres na Luta fazendo história**, 2009. Disponível em: <<http://pcb.org.br/portal/precongresso/mulheresnaluta.pdf>> Acesso em: 23 out. 2014.

HAQUE, M.M. **Women Empowerment or Autonomy: A Comparative**. Bangladesh e-Journal of Sociology. Volume 8, Number 2. July 2011. Disponível em: <<http://www.bangladeshsociology.org/BEJS%208.2%20Women%20Empowerment%20or%20Autonomy.pdf>> Acesso em 4 fev. 2015

KAWAUCHI, L. **Dimensions of women's empowerment and their influence on the utilization of maternal health services in an Egyptian village: a multivariate analysis**. Nagoya J. Med. Sci. 76. 161 ~ 171, 2014. Disponível em: <http://www.med.nagoyau.ac.jp/medlib/nagoya_j_med_sci/7612/17_Kawaguchi.pdf> Acesso em 6 fev. 2015

KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. **Empoderamento**: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. Saúde soc. [online]. 2009, vol.18, n.4, pp. 733-743. ISSN 0104-1290. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902009000400016>> Acesso em: 17 out. 2014.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Pessoal: os Desafios e Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_621.pdf>. Acesso em 10 abr. 2015

LISBOA, T. K. **Empoderamento**. In: CONFERÊNCIA ESTADUAL DOS DIREITOS DA MULHER, 2. 2007, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://www.slideserve.com/kirk/ii-conferencia-estadual-dos-direitos-da-mulher-florianopolis-santa-catarina-12-e-13-de-julho-de-2007>> Acesso em: 2 maio 2013.

LUTTRELL, C. et al. **Understanding and operationalising empowerment**. London, UK: Overseas Development Institute, 2009. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/308.pdf>> Acesso em: 17 out. 2014.

MADERS, A. M.; ANGELIN, R. **A construção da equidade nas relações de gênero e o movimento feminista no Brasil**: avanços e desafios. Cadernos de Direito, Piracicaba, v. 10(19): 91-115, jul.-dez. 2010. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistasunimep/index.php/direito/article/view/Article/232>> Acesso em: 17 out. 2014.

MAGESTE, G.S; MELO, M.C.O.L; CKAGNAZAROFF, I.B. **Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações**. Belo Horizonte – MG, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO548.pdf> Acesso em: 23 out. 2014

MALHOTRA, A. **Measuring Women's Empowerment as a Variable in International Development**, 2002. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/486312-1095970750368/529763-1095970803335/malhotra.pdf>> Acesso em 11 fev. 2015

MARTINS, C. H. B. **Trabalhadores na reciclagem do lixo**: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6190/000438203.pdf?...1>> Acesso em 16 out. 2014.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. **Empowerment de Mulheres Gerentes**: Construção de um Modelo Teórico para Análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/EOR/2011_EOR1903.pdf>. Acesso em: 20 set. 2014.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment – um imperativo - Seis passos para estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996

MOEMA, M. S., UNIFENAS: O Ensino Superior e a Universidade:RAE-eletrônica, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a15.pdf>>Acesso em: 11 set. 2014.

MOREIRA, N.C; LIMA, A. A. T.F.C; LOPES, M.F. Dimensões do Empoderamento das Mulheres Beneficiárias do Programa Bolsa Família. EnANPAD XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro – RJ, 2011.

NEVES, E. T., CABRAL, I. E., & da SILVEIRA, A. (2013). Rede familiar de crianças com necessidades especiais de saúde: implicações para a enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, 21(2), 562-570. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n2/pt_0104-1169-rlae-21-02-0562.pdf>Acesso em 24 out. 2014.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. **Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 17, 2012, Cartagena, Colombia. Anais eletrônicos... Cartagena. Disponível em: <<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/olivebay.pdf>> Acesso em: 21 set. 2014.

OLIVEIRA, C. P.; KROM, V. O *empowerment* nas organizações. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. 14, 2010, São José dos Campos. **Anais eletrônicos...** São José dos Campos, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf> Acesso em: 17 out. 2014.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0033.pdf Acesso em 24 out. 2014

PAULO, O. E JUAREZ, L.: **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007. Disponível em:

><http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>> Acesso em: 18 de set. 2014.

PROBST, E.; RAMOS, P. A evolução da mulher no mercado de trabalho. In: COLOCAR EVENTO. **Anais eletrônicos**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>> Acesso em: 21 out. 2014.

ROMANO, O. J.; ANTUNES, M. **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio de Janeiro, 2002, ActionAid Brasil 116p. 25cm. Disponível em: <<http://187.45.205.122/Portals/0/Docs/empoderamento.pdf>> Acesso em: 17 out. 2014.

SANTANA, A. T.; SANTOS, V. A. C. O empowement e a alta performance organizacional. **Revista Administração e Ciências Contábeis**, n.4, 2010. Disponível em: http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n4/OEMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf Acesso em: 23 out. 2014

SHCULLER, S.R. **Women's empowerment revisited: a case study from Bangladesh**, 2010. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2941240/>> Acesso em 4 fev. 2015

SOUSA, R. M. B. C.; MELO, M. C. O. L. Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. **Revista de Gestão USP**, v.16, n.1, p.1-16. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36658/39379>>> Acesso em 20 mar. 2015

SIQUEIRA, M.M. O ENSINO SUPERIOR E A UNIVERSIDADE. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 15, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3572&Secao=DEBATE&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>> Acesso em: 23 out. 2014

TRACY, D. **10 passos para o Empowerment**: uma guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus 1994.

UNESCO, Institute for Statistics **Opportunities lost: The impact of grade repetition and early school leaving**. Global Education Digest 2012. Disponível em: <<http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/ged-2012-en.pdf>> Acesso em 11 fev. 2015

UNIFEM. Empoderamento das Mulheres Avaliação das Disparidades Globais de Gênero, 2005. Disponível em <http://www.spm.gov.br/arquivos-diversos/arquivos/empoderamento_mulher.pdf> Acesso em 06 mar. 2015.

VAZ, C.F.M; LAIMER, R.T. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho E O Surgimento da Profissão Secretária. Secretariado Executivo em Revist@, 2010.

Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1783/1188>>
Acesso em 24 out. 2014.

VELHO, B. T. M. Equidade de gênero no mundo do trabalho: A história de uma organização. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: CNEG, 2011. Disponível em:
<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_04_52_2137.pdf> Acesso em: 23 out. 2014.

WILLIAMS, J. **Measuring Gender and Women's Empowerment Using Confirmatory Factor Analysis**, 2005. Disponível em:
<<http://www.colorado.edu/ibs/pubs/pop/pop2005-0001.pdf>> Acesso em 29 jan. 2015

APÊNDICE

Apêndice I – Roteiro Semiestruturado

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Perfil Socioeconômico

- a) Qual o ano que você nasceu?
- b) Qual sua faixa salarial? Quantos salários mínimos?
- c) Quanto tempo trabalha em cargo de liderança nesta instituição?
- d) Possui graduação? Em que área? Especialização?
- e) Com idade você iniciou no mercado de trabalho?
- f) Qual o cargo que ocupava quando iniciou a carreira?
- g) Com que idade teve a primeira experiência em cargo de liderança?

Bem-Estar e Sucesso profissional

- a) O que significa sucesso pra você?
- b) O que significa bem estar pra você?

Reconhecimento da Família

- a) Como você avalia o reconhecimento e o incentivo por parte da família na sua trajetória profissional?
- b) Quem dos familiares mais contribuiu para o desenvolvimento de sua carreira? Justifique:

O exercício da liderança

- a) Como você se sente exercendo um papel de líder?
- b) Como você lidou com o poder a partir do momento em que assumiu um cargo de liderança?
- c) Como as pessoas lhe avaliam, sendo uma mulher ocupando um cargo de liderança?

Ascensão Profissional

- b) Você poderia relatar como foi a sua trajetória de ascensão profissional ao longo de sua carreira?
- c) Para você, o que caracteriza ter ascensão profissional?
- d) Você associa seu crescimento profissional ao seu grau de escolaridade ou por questões de oportunidade?

Processo de Reconhecimento

- a) Você foi reconhecida por mérito, merecedora do cargo, ou por outras questões inerentes ao cargo?
- b) Como você avalia a participação da mulher em cargos de liderança na sua instituição, quanto ao número de líderes?
- c) Como você avalia a participação da mulher em cargos de liderança na sua instituição, quanto a competência no trabalho?

Processo decisório

- a) Hoje no cargo em que você atua, existe a oportunidade de você participar de processos decisórios da instituição que você trabalha?
- b) Qual a influência destas decisões no curto, médio e longo prazo?